



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

SPOKOJENOST A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

STATISFACTION AND MOTIVATION OF EMPLOYEES OF SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Pavel Mikeš

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Bc. Pavel Mikeš**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Spokojenost a motivace zaměstnanců vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je zjištění současné úrovně spokojenosti a motivace zaměstnanců ve vybrané firmě a předložení návrhů pro jejich zlepšení.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Perason Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.

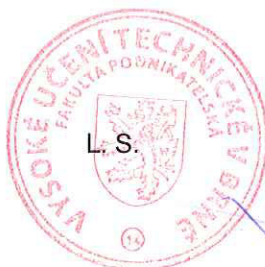
RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017



doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Teoretická část práce pojednává o motivaci, jejím významu pro společnost a o celkové spokojenosti pracovníků. V praktické části je popsán současný stav ve společnosti za použití dotazníkového šetření. Následně se práce zaměří na vztah mezi mírou spokojenosti a charakteristikou zaměstnanců. V závěru jsou předloženy návrhy, které povedou jak ke zlepšení současné úrovně motivace a spokojenosti, tak sekundárně sníží fluktuaci zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

Spokojenost zaměstnanců, hodnocení spokojenosti, profil zaměstnance, korporace.

ABSTRACT

The theoretical part of the master thesis presents motivation, its significance for society and for the overall employee satisfaction. The practical part describes the current situation in company, using a questionnaire. Subsequently, the work will focus on the relationship between satisfaction levels and characteristics of employees. In conclusion, there are proposals that will lead to improved current level of motivation and satisfaction in order to secondarily reduce staff turnover.

KEYWORDS

Employee satisfaction, assessment of the satisfaction, profile of the employee, corporation.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

MIKEŠ, P. *Spokojenost a motivace zaměstnanců vybrané společnosti. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 96 s. Vedoucí bakalářské práce*
Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této diplomové práce jsem neporušil autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhl nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních a jsem si plně vědom následků porušení ustanovení § 11 a následujících autorského zákona č. 121/2000 Sb., včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení části druhé, hlavy VI. Díl 4 Trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

V Brně dne 31. května 2017

.....

PODĚKOVÁNÍ

Tímto způsobem bych rád poděkoval vedoucímu své práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky. Dále děkuji všem zaměstnancům společnosti Zebra Technologies s.r.o. za vstřícný přístup a ochotu při poskytování informací důležitých pro zpracování praktické části diplomové práce.

Obsah

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE.....	12
METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ ČÁST	13
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	13
1.1.1 Vývoj pojetí řízení lidských zdrojů.....	13
1.1.2 Úkoly/cíle řízení lidských zdrojů.....	15
1.1.3 Řídící styl.....	16
1.1.4 Úloha personálního útvaru.....	17
1.1.5 Úloha personalistů.....	17
1.2 Motivace	19
1.2.1 Proces motivace	20
1.2.2 Druhy motivace.....	21
1.2.3 Demotivace	22
1.2.4 Teorie motivace - Herzbergerova dvoufaktorová teorie	22
1.2.5 Teorie motivace - Teorie X a Y	23
1.2.6 Teorie motivace - Maslowova teorie potřeb.....	24
1.2.7 Teorie instrumentality	25
1.3 Evaluace.....	25
1.3.1 Proces evaluace	26
1.3.2 Cíle evaluace.....	28
1.3.3 Metody evaluace	28
1.3.4 Chyby evaluace	30
1.3.5 Využití výsledků evaluace.....	32
1.4 Odměňování.....	32
1.4.1 Proces odměňování	33

1.4.2	Cíle odměňování	34
1.4.3	Mzdové formy	35
1.4.4	Zaměstnanecké benefity	37
2	PRAKTICKÁ ČÁST - INFORMAČNÍ	39
2.1	O společnosti Zebra Technologies	39
2.1.1	Historie společnosti	39
2.1.2	Zebra Technologies Corporation	40
2.1.3	Zebra Technologies Czech Republic	41
2.2	Odměňování	41
2.2.1	Mzda	42
2.2.2	Benefity	42
2.3	Evaluace	45
3	PRAKTICKÁ ČÁST – ANALYTICKÁ	47
3.1	Dotazníkové šetření	47
3.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření	47
3.2.1	Obecná část	47
3.2.2	Motivace	50
3.2.3	Hodnocení	58
3.2.4	Mzda	60
3.2.5	Benefity	63
4	NÁVRHOVÁ ČÁST	69
4.1	Příspěvek na dovolenou	69
4.2	Příspěvek na dopravu	71
4.3	Sick days	73
4.4	Náhrada mzdy a nemocenské po dobu jednoho měsíce	75
4.5	Větší příspěvek na penzijní připojištění	79
4.6	Příspěvek na stravování i mimo firemní jídelnu	81

4.7	Vyhodnocení návrhů	84
4.8	Doporučení	84
5	ZÁVĚR	87
	Seznam použité literatury	88
	Seznam elektronických zdrojů	89
	Seznam obrázků	90
	Seznam grafů	90
	Seznam tabulek	91
	PŘÍLOHY	92

ÚVOD

Motivace, evaluace a z toho následně plynoucí celková spokojenost zaměstnance jsou jedním z primárních témat při využívání lidských zdrojů. Otevírají prostor pro diskuzi, ze které následně chtějí těžit oba tábory a to jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanci. Cíle v této teoretické diskuzi nejsou totožné, jelikož zaměstnavatel chce přirozeně omezovat jakékoliv náklady a na druhou stranu zaměstnanec, chce být co nejvíce ohodnocen. Tato situace následně ústí do oblasti kompromisů, kde například uvolnění mzdových prostředků je omezeno ročním plánem, velikostí mimořádných odměn či celkovou ekonomickou situací firmy. Zde nastává úkol vedení společnosti a oddělení lidských zdrojů, aby zajistili nejlepší možné rozdělení finančních prostředků v návaznosti na následnou maximalizaci spokojenosti a motivaci jejich vlastních zaměstnanců. V průběhu rozhodování tedy vyvstává potřeba informací o prioritách a preferencích pracovníků, aby bylo možné určit nejlepší poměr kombinace mzdy, zaměstnaneckých výhod a pracovního prostředí, které pracovníci ocení a vyžadují. Avšak jak již bylo řečeno na začátku, je to volba kompromisů, jelikož všechny představy každého samostatného pracovníka nemohou být zcela vyplněny. Každý jednotlivec má jiné nároky, představy a přání.

Diplomová práce bude tedy zkoumat oblast evaluace a motivace, v první teoretické části budou rozebrány poznatky z odborné literatury, následovány praktickou analýzou. V praktické části bude stěžejní částí dotazníkové šetření, které odhalí oblasti zaměstnanci preferované, kritické či celkově podceněné. Vyhodnocení dotazníkového šetření bude probíhat skrze komentáře se zaměřením na podporu a růst zaměstnanci preferovaných oblastí a návrhy ke zlepšení v kritických oblastech. Následně bude záležet na vedení společnosti a oddělení lidských zdrojů, jakým způsobem vyhodnotí tyto návrhy – proveditelné, neuskutečnitelné, nákladné...

CÍLE PRÁCE

Cílem diplomové práce je analýza současného stavu ve vybrané firmě z pohledu motivace, evaluace a následného odměňování pracovníků. Poté budou předloženy návrhy na zlepšení kritických oblastí ve vztahu k tomuto tématu.

METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Primárně je potřeba mít dané téma podloženo odbornou literaturou a tím tedy zpracovat zdroje a vystavět základy pro odbornou analýzu.

Následným krokem bude popis zkoumané společnosti a jejího prostředí se zaměřením na zaměstnance, kteří jsou stěžejním tématem. Dále bude následovat dotazníkové šetření, ze kterého vyplyne pohled pracovníků na danou problematiku s následným označením problémových oblastí. Výsledky každé otázky budou graficky zobrazeny včetně doprovodného komentáře autora.

Posledním krokem bude předložení návrhů podle zjištěných údajů, které by měly vést k hlavnímu úkolu a to je omezení fluktuace zaměstnanců.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Řízení lidských zdrojů

„Vezměte mi mé továrny a spalte mé budovy, ale nechejte mi mé lidi a já můj podnik postavím znovu“ (Henry Ford)

Podle Vodáka je předpokladem k tomu, aby byla každá organizace schopná fungovat, je neustálé shromažďování, propojování a využívání základních zdrojů, kterými jsou zdroje lidské, materiální, informační a finanční. Nejdůležitějšími z těchto zdrojů jsou právě ty lidské, protože právě lidé a jejich potenciál uvádějí do pohybu všechno ostatní. Lidský kapitál je hlavním předpokladem pro dlouhodobou úspěšnost podniku na trhu. Právě onen souhrn lidských schopností, dovedností, zkušeností, návyků, motivace a energie, který je obsahem lidského kapitálu napomáhá v podniku inovovat, realizovat změny a zvyšovat konkurenceschopnost celé organizace. (VODÁK, 2007)

Lidské zdroje patří nepochybně ke konkurenčním přednostem, ale zároveň také ke kritickým faktorům dané společnosti. Američané v 80. letech minulého století vytvořili analýzu kritických faktorů, tzv. analýzu 7S, která je určena k analýze vnitřního prostředí firmy. První tři kritické faktory jsou označovány jako tvrdé a jde o strategii (strategy), strukturu organizace (structure) a systémy (systems). Následující čtyři jsou označovány jako měkké a jsou spojeny právě s lidským potenciálem – personál (staff), dovednosti a způsobilosti (skills), sdílené hodnoty (shared values) a styl řízení (style). Management firmy by měl věnovat pozornost lidským zdrojům. Společnosti, které se náležitě zajímají o svůj personál, se totiž často vyznačují lepšími pracovními výsledky, vyššími tvůrčími schopnostmi, větší pružností a přizpůsobivostí a také větší ochotou nasazovat své síly ve prospěch organizace, ve které pracují. (BLÁHA, 2005)

1.1.1 Vývoj pojetí řízení lidských zdrojů

Diskutovaný pojem „řízení lidských zdrojů“ více méně nahradil pojem „personální řízení“, který ve čtyřicátých letech 20. století nahradil pojem „řízená práce“, respektive „řízení pracovních sil“, jenž ve dvacátých letech 20. století nahradil pojem „péče o

pracovníky“, který se objevil v muničních továrnách za první světové války. Řízení lidských zdrojů v podstatě nahradilo přístup k řízení lidí vycházející z teorie lidských vztahů. (ARMSTRONG, 2007)

Odborná literatura rozlišuje zejména mezi personálním řízením na straně jedné a řízením lidských zdrojů na straně druhé.

Personální administrativa (správa) představuje historicky nejstarší pojetí personální práce, které chápalo personální práci jako službu, zajišťující v první řadě administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkající se zaměstnanců a jejich organizace. Toto pojetí tedy přisuzovalo personální práci výlučně pasivní roli.

Personální řízení se jako koncepce personální práce začalo objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí co možno největší části trhu, na eliminaci konkurence. Vznikaly personální útvary nového typu, v nichž se formulovala personální politika organizace, a rozvíjely se metody personální práce. Ta se profesionalizovala, stala se záležitostí specialistů na tuto práci. Navzdory znatelnému pokroku však zůstala personální práce orientovaná téměř výhradně na vnitroorganizační problémy, hospodaření s pracovní silou a málo pozornosti bylo věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám.

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. (KOUBEK, 2007)

1.1.2 Úkoly/cíle řízení lidských zdrojů

Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

- Podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace (strategie řízení lidských zdrojů).
- Přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na stálé dosahování vysokého výkonu.
- Zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi.
- Usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci.
- Podporovat uplatňování etického přístupu k řízení. (ARMSTRONG, 2007)

Úloha managementu

Jedná se o celkový proces získávání výsledků prostřednictvím ostatních lidí. Manažeři musí řídit a jsou hodnoceni nejen na základě vlastní práce, ale i na základě výsledků svých týmů.

Mezi šest klíčových úloh managementu patří:

Plánování

Vyhledávání potřebných a dostupných informací. Definování úkolů, cílů a důsledků pro tým. Vytváření pracovního plánu, který se bude následovat.

Nábor a výběr zaměstnanců

Rozhodování o potřebě nového pracovníka a následné pohovory s uchazeči, podle jasně předem definovaných kritérií.

Organizace

Přidělování úkolů jednotlivcům v týmu. Nastavování standartu a pravidel. Prezentace cílů a plánů společnosti.

Školení a rozvoj

Hodnocení výkonu týmu a jednotlivce a v návaznosti vybírat potřebná školení pro pracovníky.

Motivace

Vyjádření uznání pracovníkům za jejich práci. Podpora jednotlivce a celého týmu a následné vytváření týmového ducha.

Kontrola

Udržování kvality práce a její vylepšování. Zabezpečení faktu, že pracovní nasazení sleduje vytyčené cíle. Podporovat tým v jejich práci, rozhodováních a úsilí.

(ADAIR, 2009)

Těchto úkolů musí být dosaženo prostřednictvím mnoha činností, jako je např. komunikace, řešení problémů, rozhodování, konzultace, účast na jednáních apod.(FORSYTH, 2009)

1.1.3 Řídící styl

Řídící styl se projevuje ve způsobu rozhodování vedoucího a v jeho jednání se zaměstnanci. Jsou rozlišovány styly direktivní (autokratický), liberální a participativní (demokratický).

Direktivní styl je založen na nezávislém rozhodování vedoucího pracovníka, na příkazech, které jsou provázeny hrozbou sankcí a nízkým zájmem o potřeby zaměstnanců. Základem tohoto stylu je předpoklad, že lidé jsou od přírody líní a k lepším výkonům musí být donuceni. Jen zřídka kdy vede tento styl k vysoké dlouhodobé výkonnosti.

Liberální styl je charakterizován mírnými zásahy vedoucího do práce zaměstnanců a velice širokým prostorem pro jejich vlastní rozhodování. Vychází z představy, že lidé jsou k práci motivováni sami o sobě. Vyvstává zde poté otázka, zda dosažený výsledek je nejlepší možný. Často se stane, že vedoucí bude svými zaměstnanci zneužíván a bude jejich práci vykonávat za ně. Tento styl je ze všech tří nejméně produktivní, protože nedokáže dosáhnout potřebné kooperace zaměstnanců.

Participativní styl přináší možnost účastnit se důležitých rozhodnutí vedoucího pracovníka a přispět k nim svými názory. Vedoucí jedná se svými spolupracovníky jako

s partnery. Mezi typické prvky tohoto stylu patří obousměrná výměna informací, širší delegování pravomocí a řízení na základě dlouhodobějších cílů. Tento styl bývá většinou nejproduktivnější.(URBAN, 2013)

1.1.4 Úloha personálního útvaru

Personální útvar (útvar lidských zdrojů) se specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Je zapojen do vytváření a realizace personálních strategií a politik a do některých nebo do všech následujících personálních činností: vytváření a rozvoj organizace, personální plánování, řízení talentů, řízení znalostí, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, řízení odměňování, vztahy s pracovníky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky, personální správa, plnění ze zákona vyplývajících povinností, záležitosti rovného zacházení a řízení rozmanitosti (řízení v podmínkách kulturně rozmanitých pracovníků) a všech dalších záležitostí týkající se zaměstnaneckých vztahů.

Úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že jí předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejích pracovníků. Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, které efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů, existujících mezi managementem a pracovníky. Personální útvar může hrát hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a realizovali svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užítku.(ARMSTRONG, 2007)

1.1.5 Úloha personalistů

Role personalistů jsou dosti rozdílné podle toho, do jaké míry jsou generalisty nebo specialisty, podle úrovně, na níž pracují, podle potřeb organizace, podmínek, v nichž pracují, a podle jejich vlastních schopností.

Poskytování služeb

Základní úlohou personalistů je poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům. Těmi jsou vedení organizace, linioví manažeři, vedoucí týmů a pracovních skupin a

řadoví pracovníci. Cílem je zabezpečovat efektivní služby uspokojující potřeby podniku, jeho managementu a jeho pracovníků a přitom je provádět účinně.

Vedení a usměrňování a poskytování rad

Personalisté svým způsobem v různé míře vedou a usměrňují manažery a radí jim. Na nejvyšší úrovni řízení se to týká doporučení směřujících ke strategiím lidských zdrojů a podložených řadou analýz a diagnóz. Budou také poskytovat rady týkající se záležitostí změny kultury a přístupů ke zlepšování procesů – schopností organizace dělat věci prostřednictvím lidí.

Role partnera v podnikání

Jako partneři v podnikání mají personalisté spolu se svými kolegy – liniiovými manažery – odpovědnost za úspěchy podniku a spolu s nimi jsou zapojeni do jeho provozování. Musejí být schopni rozpoznávat příležitosti podniku, vidět věci v širších souvislostech a vědět, jak jejich personální práce může napomoci k dosahování podnikatelských cílů podniku.

Role stratéga

Jako stratégové se personalisté zabývají hlavními dlouhodobými organizačními problémy, které se týkají řízení a rozvoje lidí a pracovních vztahů. Řídí se podnikatelským plánem organizace, ale zároveň se sami podílejí na formulování podnikatelských plánů. Toho lze dosáhnout vedením vrcholových manažerů k tomu, aby se zaměřovali na lidské souvislosti svých plánů, na jejich dopad v oblasti lidských zdrojů. Personalisté-stratégové přesvědčují vrcholové manažery, aby vytvářeli podnikové strategie, které budou lépe využívat schopnosti lidských zdrojů organizace.

Role inovátora a činitele změny

Ve své proaktivní roli jsou personalisté v dobrém postavení, aby viděli a analyzovali, co se děje v jejich organizaci a jejich organizací v souvislosti se zaměstnáváním lidí, a mohli podle toho zasahovat. Na základě své analýzy provádějí diagnózu, která identifikuje příležitosti a hrozby i příčiny problémů. Na základě těchto diagnóz navrhnou inovace, které se nejspíš budou týkat procesů probíhajících v organizaci, jako jsou např. vzájemné působení mezi útvary a lidmi, týmová práce, strukturální změny a dopad nové

technologie a metod práce, popřípadě procesů v oblasti lidských zdrojů, jako je získávání, výběr, rozmisťování a stabilizace pracovníků, rozvoj pracovníků nebo odměňování.

Role interního konzultanta

Jako interní konzultanti působí personalisté podobně jako externí konzultanti pro řízení tak, že spolupracují se svými kolegy – s klienty – na analyzování a diagnostikování problémů a navrhování jejich řešení. Zaměřují se na vytváření a rozvíjení personálních postupů nebo systémů a na „proces konzultování“. Ten se týká takových oblastí, jako je organizace, budování týmů a stanování cílů.

Monitorovací role

Jako ti, kdo monitorují uplatňování personální politiky a postupů a míry, v jaké se dodržují hodnoty organizace týkající se lidí, plní personalisté choulostivou, a dokonce obtížnou úlohu. Nejsou tu jen proto, aby „dozírali“ na to, co dělají linioví manažeři, ale je třeba pořád ještě zajišťovat, aby personální politika a postupy byly uskutečňovány s dostatečnou mírou důslednosti.

Ačkoliv existuje tendence přenést více odpovědnosti za personální práci na liniové manažery, nelze jim poskytnout úplnou svobodu chovat se přezíravě k politice podniku nebo porušovat ustanovení zákonů týkajících se zaměstnávání lidí, rovné příležitosti nebo bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Je nutné zachovávat rovnováhu mezi svobodou a zásadami nebo zákonnými povinnostmi.

Role strážců hodnot

Personalisté mohou také působit jako strážci hodnot organizace, které se týkají lidí. Upozorňují na to, když je chování s těmito hodnotami v rozporu nebo když navrhované kroky s nimi nejsou slučitelné. V určitém smyslu jejich role od nich vyžadují, aby fungovali jako „svědomí“ managementu – což je nezbytná, ale nikoliv snadná role. (ARMSTRONG, 2007)

1.2 Motivace

Práce se stala zcela přirozenou činností člověka. Její výsledky zajišťují úroveň i perspektivy rozvoje společnosti, uspokojují přímo nebo nepřímo lidská přání a potřeby.

Koncept motivace lze definovat jako hnací síly, např. přání, touhy, úsilí apod. Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje, neboli uvádí do pohybu.

Motivace je tvořena psychickými stavy a procesy člověka, které jej vedou k tomu, že práci přijímá jako společensky závažnou skutečnost, orientuje se na její efektivní zvládnutí a zaujímá k ní určité osobní hodnotící stanovisko. Motivace tedy vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům a jeho pracovní aktivitu.

K motivaci dochází, pokud lidé očekávají, že určitá akce povede k dosažení nějakého cíle a odměny. Lidé, kteří jsou dobře motivovaní, mají jasně definované cíle a podnikají kroky, které vedou k dosažení těchto cílů, efektivně pracují, protože si jsou vědomi toho, že jejich úsilí vede k uspokojení potřeb organizace, ale i k uspokojení vlastních potřeb.(ARMSTRONG, 1999)

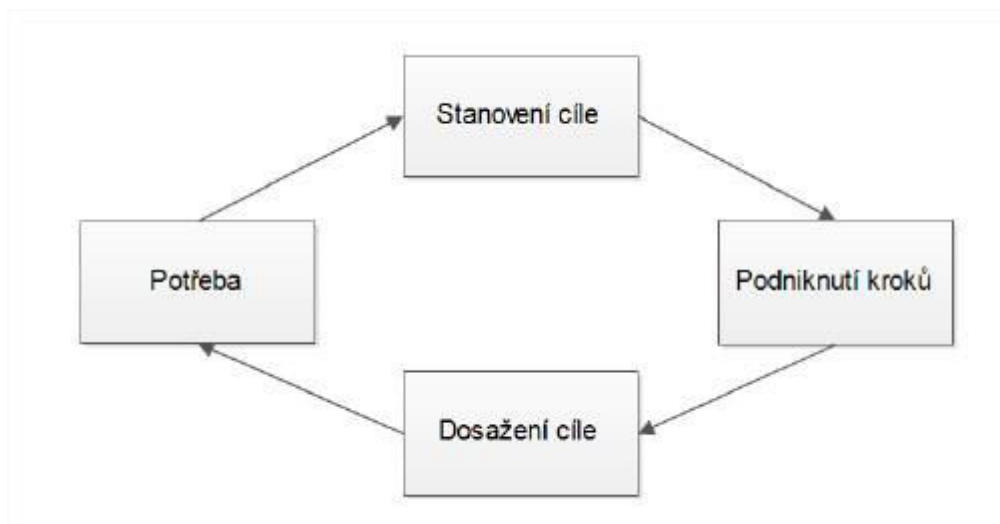
Jak uvedl Thomas Davenport ve svoji knize *Human Capital* (1999) popsal pracovníky jako investory jejich vlastního lidského kapitálu a definoval vzorec pro Investici lidského kapitálu.

$$\text{Investice lidského kapitálu} = (\text{schopnost} + \text{chování}) \times \text{snaha} \times \text{čas}$$

(MAYO, 2007)

1.2.1 Proces motivace

Východiskem procesu motivace je neuspokojená potřeba. Pocit nedostatku je prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k irelevantnímu chování jedince. Pokud je potřeba neuspokojena, způsobuje u člověka napětí, které jej vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím ke snížení napětí. Tato aktivita je orientována na cíl. Dosažení cíle uspokojuje potřebu a proces motivace se tak stává kompletním. Například osoba orientovaná na úspěch je vedena touhou uspět. Je tak motivována touhou po zvýšení či dovršení uspokojení této potřeby.(DONNELLY, 1997)



Obrázek 1 – Schéma procesu motivace (Armstrong, 1999)

1.2.2 Druhy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

- Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- Vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. Zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odebrání platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu zvenjšku.(ARMSTRONG, 2007)

1.2.3 Demotivace

Kromě pozitivních vlivů motivace či stimulace existují také negativní důsledky motivace, které nazýváme demotivace.

Lidé se snaží vždy uspokojit svou potřebu, nicméně někdy se jim do cesty postaví nepřekonatelná překážka, která vyvolá frustraci. K ní dochází například tehdy, pokud pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, pokud mu nevyjde úkol, na kterém dlouho pracoval či nedostane dovolenou a přitom se na ni těšil a měl vše domluvené.

Lidé reagují na frustraci různým způsobem:

- zesílí své úsilí tak, aby překážku překonali (energizace),
- vzdají se svého cíle (únik),
- zbaví se potlačené energie násilím (agrese),
- hledají náhradní cíle (sublimace),
- přesvědčují sami sebe, že cíl, kterého chtěli dosáhnout, jim za to nestojí a nakonec mají radost, že se splněním nezabývali (racionalizace),
- vrací se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese). (BĚLOHLÁVEK, 2000)

1.2.4 Teorie motivace - Herzbergerova dvoufaktorová teorie

Podle Herberga jsou člověku vlastní dvě skupiny potřeb. Faktory, které působí pracovní nespokojenost, jsou označovány za faktory hygienické (dissatisfactory, udržovací) – špatné hygienické vlivy vedou k demotivaci a ke snížení pracovního výkonu. Druhou skupinou jsou motivační faktory (satisfactory, motivátory), které podněcují jedince k vyššímu výkonu a úsilí, vyjadřují vztah k vykonané pracovní činnosti. (LEDNICKÝ, 2004)

Motivující faktory	Udržovací faktory
<ul style="list-style-type: none">• dosažení cíle• uznání• povýšení• práce sama o sobě• možnost osobního růstu• odpovědnost• samostatnost	<ul style="list-style-type: none">• podniková politika a správa• vztahy v kolektivu a pracovní podmínky• mzda• jistota práce• životný styl• postavení

Obrázek 2 – Přehled motivujících a udržovacích faktorů dle Herzberga

Herberg předpokládal, že identifikováním těch faktorů práce, které mají za následek nejvyšší míru spokojenosti s prací (nebo také nespokojenosti), bude možné vytvářet na pracovních místech pracovní úkoly a pracovní podmínky přinášející uspokojení, a tím i vyšší pracovní výkon. Soustředil se tedy na jejich rozpoznávání. Herberg došel k závěru, že uvedené dvě skupiny faktorů jsou ve svém vlivu na motivaci a pracovní výkon zásadně rozdílné. Ústředním aspektem Herbergovy dvoufaktorové teorie je poznatek, že management je schopen zvyšovat výkon a motivaci pracovníků pouze změnami motivačních faktorů. Herberg věřil, že vysokou mírou uspokojení z práce lze dosáhnout změnami jejího obsahu, umožňujícími osobní růst a rozvoj a zároveň zabezpečujícími odpovídající mzdu, pracovní podmínky apod. Tento proces se stal známým pod pojmem „**obohacování práce**“. (KOUBEK, 2004)

Platí tedy, že hygienické faktory musí být v práci přítomny jako základna pro spokojenost, samy o sobě ale uspokojení z práce nepřinesou. Pro motivaci a pracovní spokojenost musí být přítomny satisfaktory, to je faktory související s obsahem práce. (LEDNICKY, 2004)

1.2.5 Teorie motivace - Teorie X a Y

Autor této koncepce Douglas McGregor přistupuje k otázkám motivace pracovního jednání z hlediska svou vyhraněných přístupů k vedení lidí.

Podle teorie X jsou tak lidé ve své většině nespolehliví, jednají iracionálně, nedá se jim důvěřovat a jsou dědičně líní. Proto potřebují být řízeni a stimulováni, a to tak jak finančními pohnutkami, tak hrozbami postihu. Pokud tento druh řízení chybí, budou se pracovníci snažit pouze o uspokojování svých vlastních potřeb a o dosahování pouze svých vlastních cílů, které jsou nutně protikladné vzhledem k potřebám a cílům organizace.

Naopak přístup, který chování pracovníků vysvětluje je prostřednictvím teorie Y, vyjadřuje skutečnost, že lidé hledají nezávislost, seberozvoj a tvořivou práci. Dokážou dohlédnout dále než jen na bezprostřední horizont a jsou schopni se přizpůsobovat novým okolnostem. Jsou v podstatě morálními a odpovědnými jedinci, kteří budou usilovat o dobro pro svou zaměstnatelskou organizaci, pokud jim to bude umožněno. (PAUKNEROVÁ, 2006)

1.2.6 Teorie motivace - Maslowova teorie potřeb

Tato teorie byla poprvé publikována v roce 1943. Podle Maslowa lidé chtějí stále více a to, co chtějí, závisí na tom, co mají. Lidské potřeby jsou podle něho hierchizovány podle důležitosti do několika úrovní.

Rozeznává osm přirozených potřeb, mezi které patří i vědění a porozumění a také potřeba vyniknout. Nejčastěji tato hierarchie pracuje s pěti hlavními úrovněmi, na nejnižší pozici jsou fyzické potřeby, dále potřeba jistoty, lásky, vážnosti a nejvýše položená je potřeba seberealizace.

- **Fyzické potřeby.** Homeostaze (automatická snaha těla udržovat normální fungování) jako například ukojení hladu a žízně, potřeba kyslíku a regulace teploty, dále spánek, uspokojení smyslů, aktivita, mateřské pudy a samozřejmě sexuální touha.
- **Potřeba jistoty.** Zajištění a jistota, osvobození od bolesti a hrozby fyzického napadení, ochrana před nebezpečím a nedostatkem, potřeba předvídání a uspořádanosti.
- **Potřeba lásky.** City, pocit příslušnosti k někomu, společenské aktivity, přátelství a dávání a přijímání lásky.
- **Potřeba vážnosti.** Zahrnuje jak úctu k sobě samému, tak úctu ostatních. Součástí úcty k sobě samému je touha po důvěře, moci, nezávislosti a svobodě a také úspěch. Úcta ostatních obsahuje pověst či prestiž, postavení, uznání, pozornost a ocenění.
- **Potřeba seberealizace.** Rozvíjení a realizace plného potenciálu jedince. Nejedná se vždy o tvůrčí úkoly, formy se mění od jedince k jedinci.

Jakmile je uspokojena potřeba nižší úrovně, přestane fungovat jako motivátor a motivátorem se stávají potřeby z následující vyšší úrovně. Člověka motivují pouze neuspokojené potřeby.(DĚDINA, 2010)



Obrázek 3 – Maslowa pyramida potřeb

1.2.7 Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem, tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu.

Motivování pracovníků používajících tento přístup bylo a ještě je široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Ale je založeno výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky. (ARMSTRONG, 2007)

1.3 Evaluace

Pracovní hodnocení představuje důležitou personální činnost, jelikož je významným nástrojem pro manažery k aktivní motivaci. Hodnocení má smysl pro organizaci i pro zaměstnance. Dává podniku informace o pracovním výkonu pracovníka, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Pomáhá rovněž identifikovat potřeby rozvoje zaměstnanců. Umožňuje zpětný pohled na to, čeho zaměstnanec v průběhu hodnoceného období dosáhl, jaké naplnil cíle a dává také možnost domluvy na dalších požadavcích. Cílem hodnocení je rovněž zjistit, jestli dochází ke shodě mezi cíli organizace a cíli zaměstnanců. Dále lze také zjistit nedostatky a rezervy organizace.

Z hodnocení můžeme stanovit slabé a silné stránky v sociální oblasti společnosti, a tím zvýšit motivaci pracovníků k dosahování výsledků. Informace z hodnocení mohou přispět k posouzení úrovně realizovaných personálních činností ve firmě. Jedná se o zpětnovazební proces, jež slouží ke zjištění výkonů, naplňování cílů apod. Pracovní hodnocení je účinným nástrojem pro monitorování situace ve firmě. Organizace může z hodnocení získat následující informace:

- Zjistit schopnosti a dovednosti zaměstnanců (jak kvalitní zaměstnance má)
- Zjistit zájmy a potřeby zaměstnanců a jejich očekávání (vliv na motivační procesy ve firmě)
- Určit nedostatky v organizaci, které brání rozvoji zaměstnanců i firmy
- Zachytit signál případného sociálního napětí v organizaci
- Zjistit nedostatky ve výběru při přijímání nových zaměstnanců
- Lépe ohodnotit kvalitní zaměstnance (mzda, benefity, pracovní postup apod.)
- Zjistit úroveň sociálního zázemí zaměstnanců
- Zjistit nedostatky u zaměstnanců ve sdílení firemních ideálů a hodnot (BLÁHA, 2005)

1.3.1 Proces evaluace

Proces hodnocení bývá obvykle popsán v interní směrnici nebo v jiném interním dokumentu a obsahuje následující podstatné informace:

- **Termín konání hodnocení** – V organizaci je vybrán takový termín, který umožňuje zachovat návaznost dalších procesů (změny ve mzdách a odměnách, tvorba budgetu na rozvoj zaměstnanců atd.) a nezasahuje do období nejvyšší vytíženosti zaměstnanců (hodnotitelů i hodnocených).
- **Časová posloupnost hodnocení** – V některých organizacích probíhají hodnotící rozhovory na všech úrovních současně (nejčastěji se s tímto postupem setkáváme v organizacích s dobře fungujícím systémem interní komunikace, kde dochází k efektivnímu sdílení informací). V jiných organizacích je preferován postup od top managementu směrem k nižším úrovním řízení (tento postup převažuje v organizacích řízených „shora“ a podporuje zejména efektivní dekomponování cílů organizace, předávání strategických informací a přejímání „vzorového“ vedení hodnotících pohovorů. V některých organizacích je

upřednostňován postup od nižších úrovní řízení po top management (tento postup je obvyklý v organizacích řízených „zespoda“, tj. „učících se organizacích“, neboli v organizacích, kde je zvykem realizovat změny na základě podnětů „zdola“).

- **Kdo koho hodnotí** – V hierarchické organizační struktuře je vztah mezi hodnotitelem a hodnoceným dán formální organizační strukturou. Tzn. Hodnotitelem je přímý nadřízený, hodnoceným je přímý podřízený. V maticově řízených organizačních strukturách se hodnotitelem může stát každý, kdo přiděluje jinému zaměstnanci práci a následně ji kontroluje a vyhodnocuje. Rozhodovací a schvalovací pravomoc v oblasti řízení lidí však zůstává pouze v rukách formálního přímého nadřízeného. V případě, že hodnotitel má za úkol hodnotit více než 15 zaměstnanců (tzn., zadává a kontroluje práci více než 15 zaměstnanců), je na místě zvážit adekvátnost organizační struktury. V některých organizacích se využívá pro hodnocení tzv. systém 360° zpětné vazby, při níž se hodnotiteli stávají nadřízení, kolegové, podřízení a zákazníci.
- **Způsob záznamu hodnocení** – Seznam a umístění formulářů pro hodnocení, způsob jejich vyplnění a oběhu (určují komu a kdy je předat).
- **Vztah mezi systémem hodnocení a ostatními personálními systémy** – Návaznost na odměňování, rozvoj, kariérní růst apod.
- **Metodické pokyny** – Detailně popsání kritéria a úrovně kompetencí, způsob vedení hodnotícího pohovoru, způsob řešení vzniklých rozporů aj.
- **Další povinnosti pro hodnocené a hodnotitele** – V některých organizacích se setkáváme s přebujelou interní dokumentací, která mnohdy odpovídá požadavkům různých norem (například ISO), ale v organizaci se jí nikdo neřídí. Při tvorbě interní dokumentace doporučujeme využívat procesního přístupu, který akcentuje záznam informací z pohledu řízení daného procesu. Rovněž v této oblasti doporučujeme spolupráci personalistů s ostatními manažery (například v procesu připomínkování interní dokumentace), abychom předešli nesprávnému výkladu nebo zbytečné kolizi mezi business plány a plány v oblasti řízení lidských zdrojů. (PILAŘOVÁ, 2010)

1.3.2 Cíle evaluace

Cíli hodnocení práce jsou:

- stanovit relativní hodnotu prací, založenou na spravedlivém, správném, jednotném, a důsledném posouzení;
- poskytnout informace potřebné k vytvoření a udržování spravedlivých a obhajitelných platových a mzdových stupňů a struktur;
- poskytnout co nejobjektivnější základnu pro zařazování prací do stupňů a umožňovat tak jednotný přístup při rozhodování o zatřídění prací;
- umožnit správné porovnávání s tržními sazbami prací nebo rolí se srovnatelnou složitostí nebo množstvím práce;
- být transparentní - východiska, kritéria pro definování stupňů a zařazování prací by měla být jasná;
- zajistit, aby organizace plnila svou povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty.(AMSTRONG, 2007)

1.3.3 Metody evaluace

Způsobů a metod hodnocení pracovníků je velké množství. Určité metody jsou spíše vhodné k měření pro nedělnickou kategorii, jiné jsou zase určené především pro dělnickou kategorii, ostatní metody mají univerzální povahu a jsou tak vhodné pro obě kategorie.(KOUBEK, 2011)

Motivačně-hodnotící pohovor

Motivačně-hodnotící pohovor je součástí naprosté většiny hodnotících systémů. Jeho struktura může být mírně odlišná, v zásadě je zde část sebehodnocení a část hodnocení druhým. Hlavní výhodou motivačně-hodnotícího pohovoru je to, že může pokrývat všechny oblasti a časové horizonty hodnocení.

V první části pracovník hodnotí sebe. Ohlíží se za tím, co se stalo, ale nezůstává u toho, posléze se více zaměřuje k budoucnosti a ke kontextu (pracoviště, firma). Text otázek, bodů sebehodnocení pracovník dostává týden či 14 dní dopředu, aby se mohl dobře připravit. Někdo pak přichází na takové hodnocení s přípravou na papíře, někdo jiný je připraven mluvit bez pomůcek. Někdo je detailní, jiný zase obecný a podobně. Vše je

do určité míry informativní a významné. Nejde zde o zkoušení a překvapování hodnocených.

V druhé části je hodnocení nadřazeným. Pakliže motivačně-hodnotící pohovor navazuje na předem zadané úkoly, je do takového hodnocení zakomponována kontrola plnění a splnění.

Motivačně-hodnotící pohovor pokrývá všechny oblasti hodnocení a celou časovou osu. (HORNÍK, 2006)

MBO (Management by Objectives)

Bodovací metoda je nejpoužívanějším typem analytického hodnocení práce. Metoda je založena na rozčlenění prací na faktory (také se používá termín „placené faktory“) nebo klíčové prvky představující požadavky, které práce klade na toho, kdo ji vykonává, na požadované schopnosti a v některých případech i na dopad, jaký práce má. Předpokládá se, že každý z těchto faktorů bude přispívat k hodnotě práce a že všechny faktory jsou součástí všech prací, které mají být hodnoceny, avšak v různé míře.

S použitím numerických stupnic jsou každému z faktorů přidělovány body podle míry, v jaké je tento faktor v hodnocené práci obsažen. Bodové hodnoty jednotlivých faktorů se poté sečítají tak, aby vyjádřily celkové skóre, které představuje hodnotu práce. (ARMSTRONG, 2007)

Základ systému MBO tvoří:

- **Určení cílů** – jádro procesu MBO. Tento proces začíná formulováním dlouhodobých cílů a kaskádovitě spadá dolů přes cíle organizace, cíle menších organizačních jednotek až k individuálním cílům. Důraz je kladen na měřitelnost.
- **Plánování akcí, úkolů** – zatímco cíle specifikují co(čeho) má být dosaženo, akce a úkoly specifikují, jak má být dosaženo.
- **Sebeřízení** – předpokladem úspěchu MBO je kvalitní motivací, znalostí MBO a úsilí, které jsou nenahraditelné pro samostatné plnění úkolů.
- **Průběžná pravidelná kontrola, respektive koučování** – zabezpečuje sledování, zpětnou vazbu k plnění dílčích cílů, úkolů. Nelze se spoléhat jen na kvalitní

sebeřízení, je třeba průběh naplňování úkolů a cílů konzultovat, povzbuzovat a usměrňovat.(HORNÍK, 2006)

BSC (Balanced Scorecard)

BSC je strategická metoda řízení, která je podobná technice MBO v tom, že pracuje s vzájemně provázanými široce pojatými nefinančními i finančně-hodnotovými kritérii, přičemž zdůrazňuje zejména zásadní vliv zákazníků a zaměstnanců na dlouhodobou výkonnost firmy. Jedná se o stabilní a standardizovaný systematický postup formulace a řízení firemní strategie, který je pevně zaměřen na čtyři základní oblasti (v tom se liší od MBO), které podle této metody nejvíce ovlivňují efektivní fungování firmy v dlouhém nepřetržitém období. Těmito oblastmi jsou finančně-hodnotová, zákaznická, interně procesní a zaměstnanecká oblast.

Zaměstnanci jsou zde považováni za základní zdroj růstu firmy a rozhodující faktor, který zásadně ovlivňuje zbývající tři oblasti. Za hlavní faktory ve vztahu k zaměstnanecké oblasti jsou považovány zejména schopnost kontinuálního učení a růstu, inovační schopnosti, loajalita, celková spokojenost a produktivita práce. Je obecně přijímán fakt, že stabilní zaměstnanci přinášejí podniku dlouhodobě nejvyšší přidanou hodnotu zejména na poli inovací a citlivosti k zákazníkům.

Sledované faktory jsou zde personální audit, index spokojenosti, fluktuace, strategické krycí procento, míra inovací a další.(PETŘÍK, 2009)

1.3.4 Chyby evaluace

Je důležité, aby hodnotitel (obvykle nadřízený zaměstnanec) byl dobře informovaný a důvěryhodný. Hodnotitelé musí být dobře seznámeni s technikou hodnocení. Pokud jsou tyto podmínky splněny, vnímají zaměstnanci proces hodnocení jako přesný a spravedlivý. Taktéž zpětnou vazbu hodnotitele spíše přijímají a mají větší ochotu k pozitivní změně.

Hodnotitelské chyby plynou z individuálního hodnocení skutečností v závislosti na osobních vlastnostech hodnotitele (vzdělání, zkušenosti, předsudky, sebevědomí). Chyby jsou součástí hodnocení výkonnosti, protože hodnocení je vždy do jisté míry subjektivní. Nicméně chyby je možno minimalizovat tím, že pečlivě zvolíme systém

hodnocení a vyškolíme hodnotitele k tomu, aby byli schopni rozpoznat obvyklé chyby a vyhnout se jim.

Nejobvyklejší typy hodnotitelských chyb jsou:

- **Zaujatost** – K chybám zaujatosti dochází, pokud hodnotitel vychází z pozitivního nebo negativního postoje k zaměstnanci místo hodnocení skutečné pracovní výkonnosti. Nejobvyklejšími typy zaujatosti jsou: efekt prvního dojmu, negativní a pozitivní haló efekt, efekt podrobnosti sama sobě a dále pak protiprávní diskriminační zaujatost.
- **Kontrast** – Chyba kontrastu nastane, když hodnotitel srovnává zaměstnance s jinými zaměstnanci spíše než se specifickými standardy výkonnosti. To je chybou, protože od zaměstnance se požaduje výkonnost na úrovni minimálních přijatelných norem. Zaměstnanci s výkonností na minimu přijatelných norem musí dostat uspokojivé hodnocení i tehdy, když jiní zaměstnanci v pracovní kategorii podávají vznikající nebo nadprůměrné výkony.
- **Centrální tendence** – Chyba centrální tendence nastává tehdy, když manažeři hodnotí všechny zaměstnance průměrně nebo blízko průměru. K těmto chybám se často uchylují vedoucí, kteří se nechtějí odlišovat a „dělat problémy“. K takové chybě nepochybně dojde tehdy, když jsou hodnotitelé nuceni k tomu, aby písemně odůvodnili pouze velmi dobrá a výrazně špatná hodnocení. Proto je přínosem, pokud se požaduje odůvodnění u všech hodnocení.
- **Přísnost nebo mírnost** – Chyby přísnosti nebo mírnosti jsou tendencí hodnotit všechny na jednom konci škály nehledě na jejich aktuální pracovní výkonnost.

Dalšími nejčastějšími chybami při hodnocení jsou:

- Politikaření, zvýhodňování přátel a známých
- Sériový efekt – Snižování diferencí při větším množství kritérií a hodnocených
- Egocentrická chyba – Hodnotitel posuzuje pracovníka podle sebe a vnáší své vlastní měřítko.
- Kumulativní chyba – Hodnotitel předpokládá, že pokud hodnocený odváděl dobrý výkon v minulosti, musí být kladně hodnocen i nadále nebo naopak.

- Efekt nedávnost – Hodnotitel posuzuje výkonnost pracovníka pod vlivem nedávných výsledků a nebere v úvahu výsledky za celé období. Této chyby se hodnotitel může vyvarovat průběžným zapisováním výkonů pracovníka.
- Aroganční chyba – Názor posuzovatele nemusí být předem správný. Tvrdohlavost a neústupnost není vždy dobrá vlastnost.
- Efekt svatozáře – všeobecná oblíbenost – neoblíbenost hodnoceného se přenáší i na hodnotitele.
- Vliv cizích názorů – Osobní slepota hodnotitele, dávání na řeči.
(WAGNEROVÁ, 2008)

1.3.5 Využití výsledků evaluace

Následné výsledky pracovního hodnocení jsou pro management společnosti důležité a lze je využít k těmto účelům:

- Budoucí rozhodování o platech (odměnách),
- Stanovení budoucího využití pracovníka,
- Zjištění potřeb školení a dalšího následného rozvoje zaměstnance,
- Motivace zaměstnance k docílení vytyčených pracovních výkonů,
- Zlepšení vzájemných vztahů a pochopení mezi managementem a zaměstnanci,
- Zlepšení výkonnosti, resp. výkonového potenciálu zaměstnanců.
(KAHLE, 1994)

1.4 Odměňování

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků. Jedná se zároveň o činnost s široce propracovanou, a tedy i značně rozsáhlou teorií a metodologií. (KOUBEK, 2007)

Vděčnost či závazek firmě si nelze koupit, ale velké firmy s propracovaným systémem benefitů také vědí, že se musí snažit poskytnout zaměstnancům i hmotné výhody mimo jejich platové ohodnocení. Odměny jako pracovníkův pocit potřeby pro firmu, seberealizace nebo jeho jedinečnost nemůže být pro něj dostačující. V referenci na Abrahama Maslowa můžeme říct, že není možné chtít po zaměstnanci, aby něčeho dosáhl, dokud mu nedáme jistotu a plné břicho. Proto firmy nabízí benefity a příspěvky nad celkový plat. (DRESSLER, 1993)

1.4.1 Proces odměňování

V případě odměňování sice proti sobě stojí pracovník se svými pracovními schopnostmi, se svým pracovním výkonem a svými zájmy a organizace mající rovněž své zájmy, která potřebuje pracovní schopnosti a pracovní výkon pracovníka a je ochotná za to zaplatit a přinášet další oběti. Ale o odměně, její podobě a velikosti nerozhodují pouze pracovník a organizace, jejich zájmy a jejich vzájemný vztah či síla postavení. Významnou roli u otázky systému odměňování hrají i vnější faktory.

Hned na začátku je potřeba odpovědět si na základní tři otázky.

- Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn?
- Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn?
- Které vnější faktory ovlivňují odměňování ve firmě?

Organizace si potřebuje, jak již bylo konstatováno, vytvořit konkurenční výhodu pro získávání pracovníků, udržet si pracovníky, dosáhnout konkurenceschopné produktivity, žádoucí kvality produkce, potřebné úrovně flexibility a kreativity – jinými slovy řečeno – formovat a rozvíjet takový personál, který by byl schopen realizovat cíle organizace.

Pracovníci potřebují zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny, potřebují určitou sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, včetně možnostibudoucích výdělků, spravedlnost a srovnatelnost odměňování, možnost seberealizace, dobré vztahy na pracovišti a práci, která by je uspokojovala.(KOUBEK, 2007)

V tomto kontextu se pak zvažují už konkrétní základní otázky odměňování v organizaci:

- **Úroveň mezd a platů** – V porovnání s ostatními organizacemi a situací na trhu práce, s ohledem na finanční situaci a úspěšnost organizace, na specifické rysy práce, používanou techniku a technologii atd.;
- **Vnitřní struktura mezd a platů** – Hierarchie mzdových tarifů a platových tříd, struktura práce a pracovních míst;

- **Placení jednotlivců** – Spojování lidí s pracovními úkoly a pracovními místy, přidělování platových tříd, jak vysokou mzdu nebo plat dát konkrétnímu jedinci, jak jej zařazovat v rámci mzdového/platového rozpětí třídy.
- **Zda platit za odpracovaný čas nebo platit za výsledky;**
- **Zaměstnanecké výhody a příplatky** – Pojištění placené zcela nebo zčásti organizací, podniková penze, placená dovolená, rizikové příplatky, místní příplatky;
- **Řízení a kontrola mezd a platů** – Zkoumání přiměřenosti a snaha o úspory mzdových nákladů, popis a specifikace pracovních míst, zkoumání stimulačního účinku pobídkových forem odměňování.
- **Výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování** – Je třeba zjišťovat preference pracovníků a nespolehat se na to, co si myslí manažeři, jednou z chyb, kterých se vedení organizace v této oblasti dopouští, je to, že pro všechny pracovníky používá stejné typy a stejnou strukturu odměn a neuvědomuje si, že preference určitého druhu odměny pracovníkem může být ovlivněna pohlavím, věkem, rodinným stavem, existencí dětí, sociální situací a životními podmínkami, vzděláním, délkou praxe, délkou zaměstnání v organizaci atd.

Řešení těchto otázek rozhoduje o efektivnosti odměňování v organizaci, jeho motivačním účinku, o příznivém či nepříznivém klimatu v organizaci, o úspěšnosti získávání a stabilizace pracovníků v organizaci a o mnohém dalším. (KOUBEK, 2007)

1.4.2 Cíle odměňování

Cíle řízení odměňování jsou:

- Odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení a jak je na základě toho chce platit;
- Odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytvářejí;
- Odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků;
- Vytvářet kulturu výkonu;
- Motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost;
- Pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky;

- Vytvářet procesy celkového odměňování, které uznává význam jak peněžních, tak nepeněžních odměn;
- Vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy a psychologickou smlouvu;
- Propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami pracovníků;
- Fungovat spravedlivě
- Uplatňovat odměňování rovným způsobem a jiné.

(ARMSTRONG, 2007)

1.4.3 Mzdové formy

Jak již bylo uvedeno, úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, jeho výkon v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování a schopností.

Časová mzda a plat

Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. U dělnické kategorie jde obvykle o hodinovou mzdu, u nedělnických kategorií obvykle o měsíční plat. Časové mzdy a platy jsou nejpoužívanější základní mzdovou formou a i tam, kde jsou doplněny některou z pobídkových forem, tvoří zpravidla největší část celkové odměny jedince. Proto je na ně soustředěna pozornost pracovníků. Právě na jejich základě vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování.

Časové mzdy a platy tak často vytvářejí pověst organizace. Jestliže je systém časových mezd a platů považován za spravedlivý a srovnatelný, je pohlíženo i na organizaci jako na slušnou a spravedlivou, jako na dobrého zaměstnavatele. (KOUBEK, 2007)

Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda jedince je tedy tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce a odměny (sazby) za jednotku práce. Odměna za jednotku práce je obvykle založena na tom, co je považováno za spravedlivou odměnu pro průměrného pracovníka.

Rozlišujeme mezi úkolovou mzdou s **rovnoměrným průběhem** závislosti mzdy na výkonu a úkolovou mzdou s **diferencovaným průběhem** závislosti mzdy na výkonu.

Podílová (provizní) mzda

Při podílové mzdě, uplatňované v obchodních činnostech či v některých službách, je odměna pracovníka zcela, nebo alespoň z části, závislá na prodaném množství. V prvním případě se jedná o přímou podílovou mzdu. Ve druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství. Výhodou je zde přímý vztah odměny k výkonu, nevýhodou je, že ji mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemá pod kontrolou.

Mzda za očekávané výsledky práce

Mzdy za očekávané výsledky práce patří mezi méně známé mzdové formy. Jejich alternativní název penzumové mzdy, svědčí o tom, že jde o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Předpokladem uplatnění těchto forem je přesné stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly, důkladné plánování, stanovení přesných pracovních postupů a existence zdůvodněných norem spotřeby práce.

(KOUBEK, 2007)

Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, popřípadě obojí. Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové či periodicky se opakující, některé jsou určeny pro manažerské kategorie pracovníků, jiné pro dělníky.

- **Prémie** – Rozlišujeme mezi periodicky opakujícími se prémiei za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu (mohou být individuální i kolektivní) a jednorázovými prémiei, které jsou poskytovány za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu a další.
- **Osobní ohodnocení** – Používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků. Jeho velikost bývá daná určitým procentem základního platu, přičemž bývá stanoveno procentuální maximum, jehož ohodnocení může dosáhnout.

- **Odměňování zlepšovacích návrhů** – Je to pobídková forma, která může být odvozena buď od přírůstku zisku, nebo od poklesu nákladů prokazatelně souvisejících se zlepšovacím návrhem.
- **Podíly na výsledcích hospodaření organizace** – Je to forma charakteristická pro podnikovou sféru a může mít zhruba tři varianty – podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na výkonu.
- **Zaměstnanecké akcie** – Pobídková forma odměny, kterou organizace obvykle nabízí pracovníkům po určitou dobu ke koupi akcie za určitou cenu, a to v závislosti na době zaměstnání v organizaci, platu a zisku organizace.
- **Příplatky** – Příplatky ke mzdám či platům mohou být povinné (zakotveny v právních normách) nebo nepovinné, na nichž se organizace dohodla s odbory v rámci vyjednávání, či zcela dobrovolné.

(KOUBEK, 2007)

1.4.4 Zaměstnanecké benefity

Poskytování zaměstnaneckých benefitů, tedy různých peněžitých nebo nepeněžitých plnění zaměstnancům jejich zaměstnavatelem nad rámec sjednané mzdy přispívá k motivaci zaměstnanců a k jejich vyšší loajalitě.

Důvodem pro poskytování benefitů je rovněž rostoucí nedostatek kvalifikovaných a kvalitních zaměstnanců, a proto se firmy snaží tyto zaměstnance získat a „připoutat“ poskytováním různých zaměstnaneckých benefitů poskytovaných vedle mzdy.

K nejčastějším zaměstnaneckým benefitům poskytovaných zaměstnavatele patří:

- Příspěvky na stravování, zejména formou stravenek
- Příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců
- Příspěvky na rekreaci zaměstnanců
- Příspěvky na sportovní a kulturní vyžití zaměstnance
- Příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem
- Příspěvky na soukromé životní pojištění
- Příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby
- Příspěvky na dopravu
- Očkování
- Zvýhodněné půjčky zaměstnancům

- A mnoho dalších
(MACHÁČEK, 2010)

2 PRAKTICKÁ ČÁST - INFORMAČNÍ

2.1 O společnosti Zebra Technologies

Zebra Technologies je společnost korporátního uskupení, s vedením sídlícím v Lincolnshiru ve státě Illinois ve Spojených státech amerických, která vyrábí a prodává zařízení schopné značit, sledovat a tisknout technologie potřebné ke sledování zásilek a k následnému vyhodnocování výstupních dat. Jejich produkty jsou schopné vytvářet etikety s čárovým kódem, tisknout účtenky a vyhodnocovat data, vše podle specifického zadání zákazníka. Dále společnost poskytuje RFID chytré tiskárny etiket a kodérů, pevné a ruční čtečky s vestavěným licencovaným softwarem, který je vytvořen podle přání. V neposlední řadě Zebra Technologies nabízí řešení v oblasti čárových kódů, osobní identifikaci a speciálním tisku, která jsou používána především ve výrobním, dodavatelském řetězci, maloobchodu, zdravotnictví a ve vládním sektoru. V roce 2013 měla společnost tržby ve výši 1,038 miliard \$ a měla tržní kapitalizaci 3,6 miliard \$.

Firma má pobočky v 26 zemích, dále spolupracuje s obchodními partnery ve více než 100 zemích a poskytuje práci více než 7000 zaměstnancům po celém světě. Čtecí zařízení a tiskárny vyrobené pod značkou Zebra Technologies se nachází ve více než 90 procentech společnostech, které jsou uvedené v žebříčku Fortune 500.

Akcie jsou obchodovány na americké burze NASDAQ a v čele společnosti se nyní nachází Anders Gustafsson.

2.1.1 Historie společnosti

Zebra byla založena v roce 1969 jako "Data Speciality Incorporated", výrobce vysokorychlostních elektromechanických produktů. Avšak společnost změnila své zaměření na štitkování a záznamové systémy produkované na přání zákazníka v roce 1982 a následně v roce 1986 se přejmenovala se na "Zebra Technologies Corporation". V roce 1991 se staly její akcie veřejně obchodovatelné. Od roku 2008 Zebra přesunula výrobu svých tiskáren do Jabil Circuit v Číně.

V roce 1998 začala Zebra Technologies s procesem nakupování patentů, technologií a akvizicí společností. Ve stejném roce se spojila se společností Eltron International, Inc,

aby následně v roce 2008 koupila společnost Comtec Information Systems a dále v roce 2003 následoval nákup Atlantek , Inc.

V roce 2004 Zebra expandovala do výroby RFID chytrých štítků tím, že koupila Retail Systems International, Inc. V následujících letech skoupila firmy Swecoin, WhereNet Corp, Proveo AG a Navis Holdings, LLC.

V roce 2008 společnost založila Enterprise Solutions Group (ESG) a rok poté se přejmenovala na Zebra Enterprise Solutions (ZES). Ve stejném roce získala společnost Multispectral Solutions, Inc. V roce 2012 Zebra zakoupila firmy LaserBand, LLC a StepOne Systems, za které byla schopna zaplatit cenu ve výši 1,5 milionu dolarů bez pomoci úvěru. V roce 2013 následovaly ještě firmy Topspin Partners LBO a Hart Systems za 94 milionů dolarů.

V roce 2014 firmu potkala největší investice v podobě nákupu Motorola Solutions Enterprise, za kterou Zebra zaplatila 3,45 miliardy dolarů. Tento nákup otevřel společnosti dveře do oblasti mobilní výpočetní techniky, pokročilého snímání dat a komunikačních technologií a služeb.

2.1.2 Zebra Technologies Corporation

Zebra Technologies má nyní více než 80 poboček po celém světě, s regionálními centrály v Lincolnshire (Illinois) a Miramar (Florida) ve Spojených státech, dále v Bourne End, Buckinghamshire ve Velké Británii; a v Penang v Singapuru.

V dubnu 2014 firma zaměstnávala více než 2.500 lidí po celém světě. Po ukončení akvizice společnosti Motorola Solutions, bylo očekáváno, že počet zaměstnanců vzroste o 4.500 lidí a její portfolio patentů předpokládá, že překročí 4.100 amerických i mezinárodních patentů, což se nakonec potvrdilo a číslo zaměstnanců se ustálilo na 7.000.

Ve své výroční zprávě za rok 2015, společnost uvedla, že její výrobky a služby poskytuje ve více než 170 zemích, s přibližně 120 zařízeními a 10.000 zaměstnanci po celém světě.

2.1.3 Zebra Technologies Czech Republic

Zebra Technologies Corporation má svoji českou pobočku od roku 2014 otevřenou v Brně v Technologickém parku. Celá pobočka se dělí na tři hlavní oddělení – Financial Department, IT Support, Customer Service.

Financial Department se zabývá finanční stránkou společnosti a podporuje region EMEA (Evropa). Nachází se zde oddělení jako Accounts Payable, které má na starosti přijaté faktury od společností, jejichž služby využíváme. Dále je zde oddělení Accounts Receivable, které se zabývá naopak o vystavování faktur našim zákazníkům. Dále zde najdeme útvary auditu, účetní a treasury.

IT Support má na starosti technickou stránku podniku pro naše zákazníky a poskytují služby pro celý svět. Zde jsou oddělení zabývající se vývojem softwaru, jeho testováním a uváděním do produkce. Další oddělení má na starost pomoc koncovým zákazníkům s jejich IT problémy a doporučují následný postup.

Customer Service je oddělení, která jedná s minulými, stálými i budoucími zákazníky a řeší jejich smlouvy. S minulými zákazníky řeší jejich spokojenost a zjišťují možnost nového kontraktu. Se zákazníky, kteří již odebírají výrobky, probírají cokoli, co je potřeba, od možnosti navýšení odběru, přes reklamační problémy až po celkovou spokojenost. A v neposlední řadě toto oddělení kontaktuje a je kontaktované potencionálními a budoucími zákazníky, se kterými je schopné vyřešit obecnou rovinu budoucího obchodu.

Celkově pobočka zaměstnává přibližně 450 lidí, z nichž nabízí pozice od těch absolventských až po ředitelské. Někteří zaměstnanci chodí na směný provoz, aby byli schopni poskytovat služby i v jiných časových pásmech, ale většina tzn. 80% zaměstnanců má stanovený core-time od 10:00 do 15:00, což znamená, že v tuto dobu musí být člověk na pracovišti a zbylé rozložení pracovní doby si hlídá sám.

2.2 Odměňování

Firma má v celku jednoduchý systém odměňování a celkového nastavení platů pracovníků, jelikož drtivá většina platů se stanovena fixně a variabilní část mzdy se týká

jen mizivého procenta zaměstnanců v ČR – 6 obchodních zástupců, kteří mají pohyblivou část mzdy.

Tento systém má extrémně velkou výhodu pro zaměstnavatele a tou je velká přesnost a možnost predikce mzdových nákladů do budoucna. Avšak pro zaměstnance tento systém může být demotivující, jelikož svoji mzdu dostane za každých okolností, nemusí extra přispívat a stačí si jen dělat svoji práci.

2.2.1 Mzda

Jak již bylo řečeno, velká část zaměstnanců pobírá mzdu fixní, a tedy každý měsíc očekává zhruba stejnou částku. Tato mzda je v Zebra Technologies dána tabulkově, což znamená, že pro každou pozici je učená platová třída, do které spadá podle směrnic a je zde dáno fixní rozmezí finanční odměny pro danou pozici, které může být nabídnuto uchazeči o povolání.

S touto částkou se již při pohovoru může manipulovat (stále, ale jen v daném rozpětí) na základě profilu uchazeče tzn. Uchazeč s praxí, uchazeč se zajímavými schopnostmi či jazykovým profilem nebo jen uchazeč s lepší nabídkou od konkurence, o kterého firma stojí.

Po následném zapracování a osvědčení, je zde pořád prostor pro nárůst tabulkového platu, který je již v kompetenci jeho nadřízeného v kooperaci s HR oddělením, aby zde byla možnost budoucí motivace pracovníka a firma nepřicházela o zaměstnance.

Avšak je-li zaměstnanec nespokojen s výší platu a tabulkové rozpětí již nedovoluje žádné navýšení, musí se pracovník vydat cestou změny pozice či oddělení. Tím se myslí povýšení z juniorské pozice na seniorskou, což probíhá také v kooperaci s jeho nadřízeným a personálním oddělením. Druhá možnost je celková změna pracovního zařazení neboli změna pracovní náplně a odchod do jiného oddělení. Tato možnost je podporována jak ze strany managementu, tak ze strany samotných zaměstnanců z očividných důvodů. Zaměstnanci, kteří mají již povědomí o firemní kultuře, hierarchii a systémech se posunují na kariérním/pozičním žebříčku vzhůru a na druhou stranu zaměstnanci dostanou příležitost růstů ve firmě, ve které již mají profesní/přátelské vazby.

2.2.2 Benefit

Jelikož se společnost nachází v Brně, což je velice rychle rostoucí město s mnoha pracovními příležitostmi, je tedy jasné, že se snaží nabízet mnoho benefitů svým

zaměstnancům nad rámec jejich platů. Některé jsou vázány na pracovní pozici, některé na oddělení, avšak je zde snaha rozšířit co nejvíce benefitů mezi co největší spektrum zaměstnanců.

Dovolená

Společnost nabízí navíc 5 dnů dovolené nad zákonem stanovený rámec. Tento benefit je využívaný napříč mnoha firmami a tedy již není tak atraktivní pro nové zaměstnance, kteří jej berou jako samozřejmost. Tento benefit je využíván všemi zaměstnanci.

Stravování ve firemní kantýně

Pro stravování zaměstnanců, je ve společnosti zbudována kantýna s možností snídaní, obědů a večeří. Tato kantýna je provozována externí společností a zaměstnanci, zde mají zvýhodněné ceny. Toto zvýhodnění supluje bonus příspěvku na jídlo vypláceného ve formě stravenek. Tento benefit je k dispozici všem zaměstnancům, avšak využívá jej přibližně polovina. Zbylí pracovníci nedostávají žádnou kompenzaci při nevyužití.

Firemní jazykové kurzy

Pro zaměstnance jsou k dispozici jazykové kurzy, které zahrnují spektrum 5 jazyků, čítající: češtinu (pro nově příchozí cizince), angličtinu (pro každého, kdo má zájem se zlepšovat) a dále světové jazyky jako je němčina, ruština, francouzština a další, vždy ve dvou úrovních a to začátečník nebo pokročilý. Kurz je zcela hrazený firmou a doba strávená na kurzu se nezapočítává do pracovní doby. Tento benefit je využíván již menším počtem lidí (50-80 zaměstnanců), avšak je to i z důvodů omezené kapacity, jelikož se chce předejít učení ve velké skupině.

Multisport karta

Multisport karta je benefit, zaměřený na pohyb, zdraví a relaxaci zaměstnanců. Tato karta je hrazena na poloviny zaměstnancem a zaměstnavatelem a opravňuje ke vstupu na sportoviště, do relaxačních center či na sportovní lekci jednou za den. Platí celorepublikově a zaměstnanec ji může používat i v nepracovní dny. Tato služba je využívána polovinou zaměstnanců.

Vitamínové dny

Tyto dny se konají dvakrát do měsíce a poskytují čerstvé ovoce a zeleninu pro všechny zaměstnance, kteří se nacházejí v kancelářích.

Proplacení dobrovolnické činnosti

Společnost nabízí možnost odpracovat 2 dny za rok pro dobročinné účely a mít je proplacené jako práci v kanceláři. Firma spolupracuje se třemi neziskovými společnostmi, které mají různorodé zaměření. Zaměstnanec si může vybrat, jestli chce pomáhat společnosti zaměřené na ekologii (úklid, výsadba stromků a jiné), či být užitečný při práci s tělesně a mentálně hendikepovanými anebo si vybere pomoc zvířatům. Tento benefit není mezi zaměstnanci příliš využíván.

Home Office

Pro více než polovinu zaměstnanců je k dispozici možnost částečné práce z domu ať již za účelem zvolnění pracovního týdne či nemoci. Tento benefit není možný uvolnit pro všechny zaměstnance, jelikož povaha jejich práce to nedovoluje. Benefit je hojně využíván, avšak se již řadí mezi ty, které se již stávají standardem při hledání práce.

Benefits portal

Tento portal nabízí možnost převést si část mzdy na kredity, za které pak může nakoupit služby zahrnující dovolené, výlety, pronájmy chat, vitamínové doplňky, masáže a mnoho dalších za zvýhodněné ceny u smluvních partnerů. Další výhodou je, že převedená část platu sníží hrubou mzdu a tedy daň z příjmů daného zaměstnance, jelikož se jedná o srážku před zdaněním. Tento benefit je nový a teprve se čeká na objem jeho využití.

Firemní notebook/mobilní telefon

Stejně jako je pro danou pozici fixně určeno mzdové rozpětí, tak je napevno dáno, zda má pozice nárok na služební počítač. Hlavní předpoklad je, že náplň práce lze vykonávat kdekoliv, jen za použití počítače, dále všechny teamleaderské a manažerské pozice mají tento benefit. Nárok na služební telefon mají všechny manažerské pozice. Zde se jedná hojně využívaný benefit, který souvisí s možností práce z domu.

Pružná pracovní doba

Společnost umožňuje flexibilní pracovní dobu pro zaměstnance, kteří nemusí pracovat na směny, za účelem pokrytí jiných časových pásem. Zbytek pracovníků, je vázán nejpozdějším příchodem v 10 hodin dopoledne a nejdřívejším možným odchodem v 15 hodin odpoledne. Pracovní doba je 8 hodin denně neboli 40 hodin týdně a záleží na každém, jak si svoje pracovní povinnosti a tedy i pracovní dobu uspořádá. Přesčasy jsou

sledovány a mohou se vybírat v následujících týdnech nebo i měsících. Tento benefit je využíván všemi pracovníky, kteří mají možnost.

Penzijní připojištění

Firma zde nabízí zaměstnanci, který již prošel zkušební lhůtou tří měsíců, benefit ve formě penzijního připojištění. V podstatě firma přispívá pracovníkovi stejnou částkou jakou si spoří on, avšak jsou nastaveny hranice toho benefitu. Výše příspěvku je omezena horní hranicí tisíce korun a pracovník musí mít smlouvu na dobu neurčitou. Tento bonus je často mezi zaměstnanci využíván.

Roční bonus

Roční bonus (označovaný jako ZIP bonus) je částka vyplácena po finální roční závěrce – tedy mezi měsíci duben a květen. Tento bonus není nárokový a odvíjí se od hospodaření celé společnosti. Dále částka je ovlivněna typem pracovní pozice a koeficientem, který přidělí nadřízený podle spokojenosti s pracovním výkonem jednotlivce. Tento bonus je vyplácen napříč celou společností a bere se jako jeden z motivačních nástrojů pro zaměstnance, jelikož je ovlivněn celkovou úspěšností společnosti, ale také jednatel může být oceněn svým nadřízeným.

2.3 Evaluace

Evaluace výkonu jednotlivce ve společnosti je proces, který se vede po celý rok anebo od jeho nástupu do firmy. Po zapracování zaměstnance jsou stanoveny cíle přímo pro něj a jejich jednotlivá váha na celkovém pracovním výkonu pro nadcházející rok či období ve spolupráci s jeho nadřízeným. V polovině roku se plnění těchto cílů zhodnotí, zda je zaměstnanec plní a na kolik procent, jestli jsou i nadále validní či není potřeba přidat nové cíle. Na konci roku se rozebere úspěšnost pracovníka při plnění stanovených cílů. Toto hodnocení má vliv na následný roční bonus.

Dále jako hodnotící nástroj se používá meeting pracovníka a nadřízeného dvakrát do měsíce, kde se probírá, co pracovníka trápí, nevyhovuje a co by chtěl změnit. Na druhou stranu mu nadřízený poskytuje zpětnou vazbu na jeho dosavadní práci ve společnosti. Zde se probírají více operativní věci, než na předchozím ročním hodnocení.

Jednou za rok se zasílá anonymní elektronický dotazník, ve kterém má zaměstnanec možnost hodnotit svého nadřízeného, spokojenost s jeho řízením týmu a celkově se vyjádřit k vedení společnosti. Poté je tento feedback prezentován vedení a jednotlivým manažerům.

3 PRAKTICKÁ ČÁST – ANALYTICKÁ

3.1 Dotazníkové šetření

Ve společnosti Zebry Technologies Czech Republic s.r.o. proběhlo dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 123 zaměstnanců a procentuální zastoupení přibližně vyjadřovalo celkovou zaměstnaneckou skladbu.

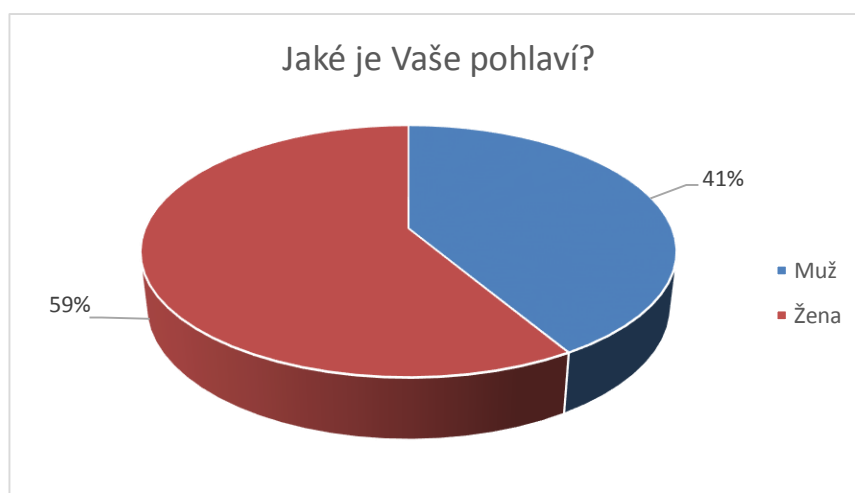
Dotazníkové šetření bylo anonymní, v elektronické podobě a celý dotazník byl strukturován do pěti kategorií – obecná část, motivace, hodnocení, mzda a benefity. Každá z těchto kategorií obsahovala několik otázek, ze kterých byla většina formulována tak, aby bylo možno odpovědět: Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne a Nevím. Jestliže zaměstnanec nechce odpovídat, neví odpověď nebo se nepřiklání k žádné z nabízených variant, může u každé otázky odpovědět „Nevím“ a tím nezkreslovat výsledky a následné hodnocení.

3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

3.2.1 Obecná část

Obecná část dotazníku má za úkol přiblížit čtenáři skladbu zaměstnanců z osobního pohledu, tedy zkoumám jejich věk a pohlaví a dále se ptám na profesní život a tedy na dobu, po kterou jsou již zaměstnáni ve společnosti a na jakém oddělení.

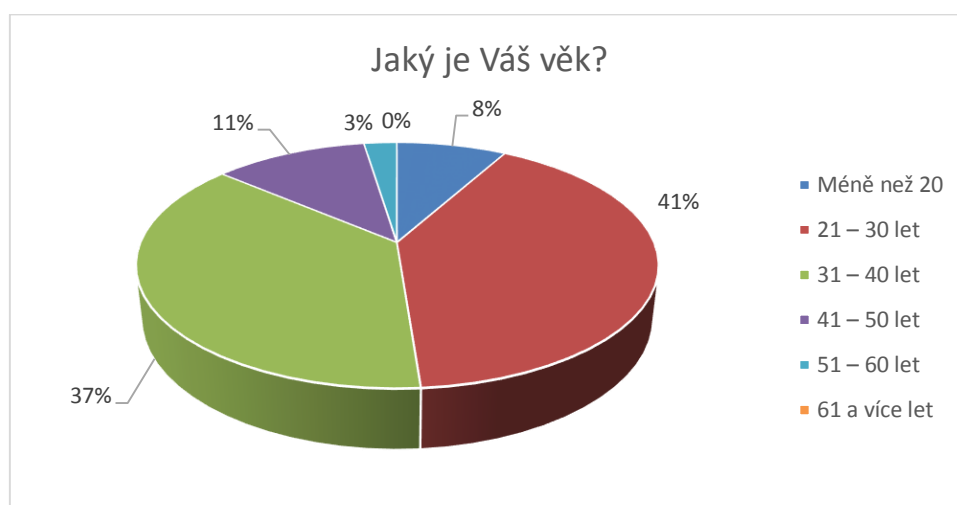
3.2.1.1 Otázka č. 1 - Jaké je Vaše pohlaví?



Graf 1 - Jaké je Vaše pohlaví? (Vlastní zpracování)

Prvotní dotaz směřuje na zjištění percentuálního rozdělení mužů a žen na pracovišti. Z grafu vyplývá, že dámská část je ve společnosti zastoupena více a to o 9 procent a toto rozložení odpovídá i celkovému rozložení ve firmě, jelikož většina finančního oddělení je složena z žen a celkově je toto oddělení největší, naopak majorita IT oddělení jsou pouze muži. Mezi tímto striktním rozdělením se nachází oddělení Customer Service, kde se rozdíly v pohlaví stírají a zastoupení mužů a žen je zde vyrovnané.

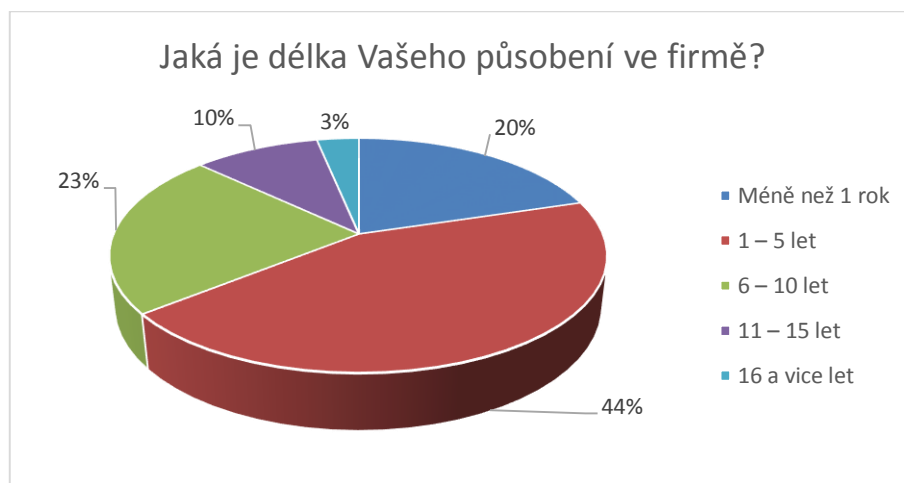
3.2.1.2 Otázka č. 2 - Jaký je Váš věk?



Graf 2 - Jaký je Váš věk? (Vlastní zpracování)

Dále jsem zjišťoval věkové složení ve firmě, které nám odhalilo fakt, že firma se skládá primárně z mladých lidí do 40 let. Zajímavý fakt je i to, že přibližně 8 procent zaměstnanců má méně, než dvacet let. Celá tato věková struktura je zapříčiněna tím, že se společnost nachází v expanzi a v nedávné minulosti přijala mnoho nových lidí, převážně těch, kteří jsou v pracovním věku. Dále byly otevřeny i pozice na zkrácený úvazek, které byly obsazeny studenty vysokých škol a tedy i pracovníky mladšími 20 let. V rozmezí nad 50 let a více, zde dotazník pokrývá pouze 11% a tedy se spíše jedná o management firmy a stěžejní pracovníky.

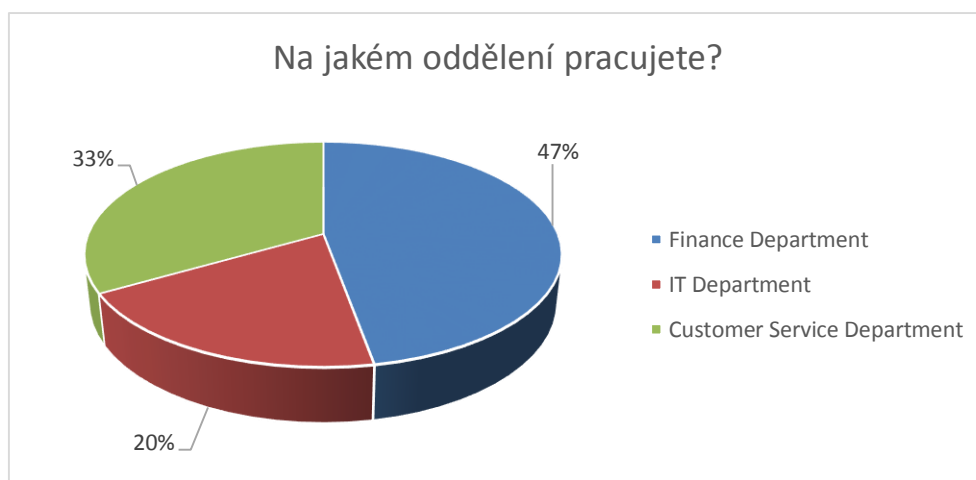
3.2.1.3 Otázka č. 3 - Jaká je délka Vašeho působení ve firmě?



Graf 3 - Jaká je délka Vašeho působení ve firmě? (Vlastní zpracování)

I toto vyhodnocení má úzkou souvislost s nedávnou expanzí společnosti a proto, zde vidím, že nadpoloviční většina zaměstnanců, je zatím ve společnosti maximálně 5 let. Tito pracovníci mohou být věkově starší i profesně zkušenější, ale jelikož se firma se v minulých dvou letech opravdu rozrostla, tak ti to pracovníci nám tvoří 64% z celé skladby zaměstnanců. Na druhou stranu graf odhaluje 3% pracovníků, kteří jsou ve firmě více než 16 let a tedy nastoupili do společnosti v jejich prvopočátcích a zažili změnu vedení, změnu jména firmy a následné nákupy a začleňování dalších firem do korporátní sféry.

3.2.1.4 Otázka č. 4 - Na jakém oddělení pracujete?



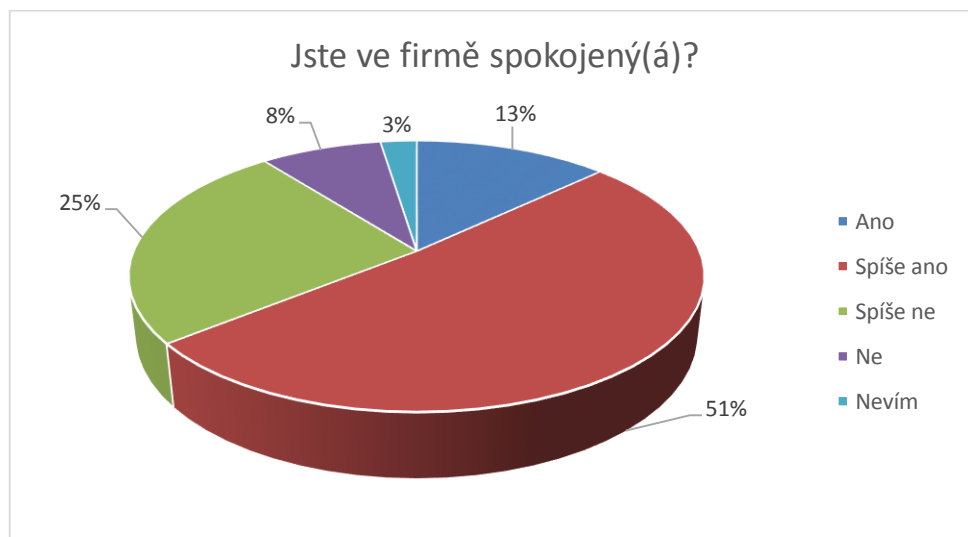
Graf 4 - Na jakém oddělení pracujete? (Vlastní zpracování)

Podle výsledků se zde ukazuje velikost finančního oddělení, které zaměstnává skoro poloviční část firmy a tento fakt souhlasí i v porovnání se skutečností. Tato část firmy nejvíce expandovala v posledních letech v důsledku přesunu práce z Polska a Anglie do České republiky za účelem centralizace a samozřejmě ušetření mzdových nákladů. Postupem času se zde v Brně začaly otevírat i více seniorské pozice a vytvářet nové týmy napříč všemi odděleními.

3.2.2 Motivace

Nejdelší část dotazníku se skládá z osmi otázek, které mají za úkol přiblížit vztah motivace a zaměstnanců. Ze začátku se zkoumá obecná motivace a spokojenost zaměstnance, následně se přechází na přímé dotazy týkající se chválení a jednotlivých motivátorů, dále se rozebírá možnost zaměstnance přispět ke zlepšení chodu týmu, až po spokojenost pracovníka s kolektivem, ve kterém pracuje. Na konci této část se nachází otázky týkající se důvodů, kvůli kterým zaměstnanec zůstává ve firmě a zda uvažuje o odchodu ze společnosti.

3.2.2.1 Otázka č. 1 - Jste ve firmě spokojený(á)?

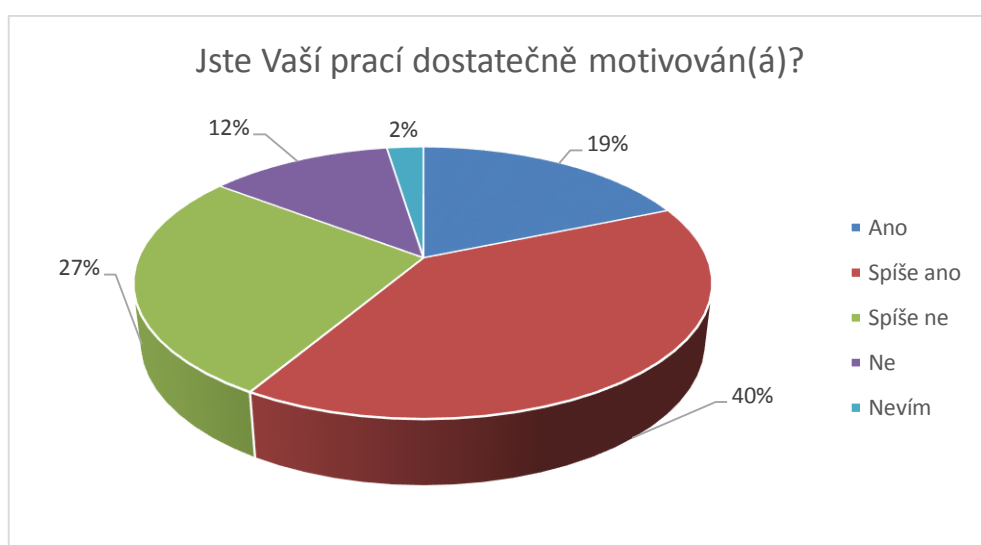


Graf 5 - Jste ve firmě spokojený(á)? (Vlastní zpracování)

První otázkou z oblasti motivace jsem zjišťoval celkovou spokojenost zaměstnance ve firmě a s tím jsem objevil první problém. Přibližně třetina pracovníků není spokojena anebo spíše není spokojena se svým působením ve společnosti. Na jednu stranu je toto

číslo velké a jen odkrývá problém fluktuace, kterou společnost trpí a chce řešit, na druhou stranu se musí vzít v potaz příliv nových pracovníků, zapříčiněný expanzí, a tedy mnoho nových očekávání od těchto lidí. Procento pracovníků, kteří nejsou spokojeni, je pod deseti, avšak tento údaj může být nepřesný jelikož, mnoho zaměstnanců již odešlo. Procento lidí, kteří jsou úplně spokojeni je pouhých a necelých patnáct a je to tedy velká oblast, kde společnosti může zapracovat na svém vztahu k zaměstnanci.

3.2.2.2 Otázka č. 2 - Jste Vaší prací dostatečně motivován(á)?



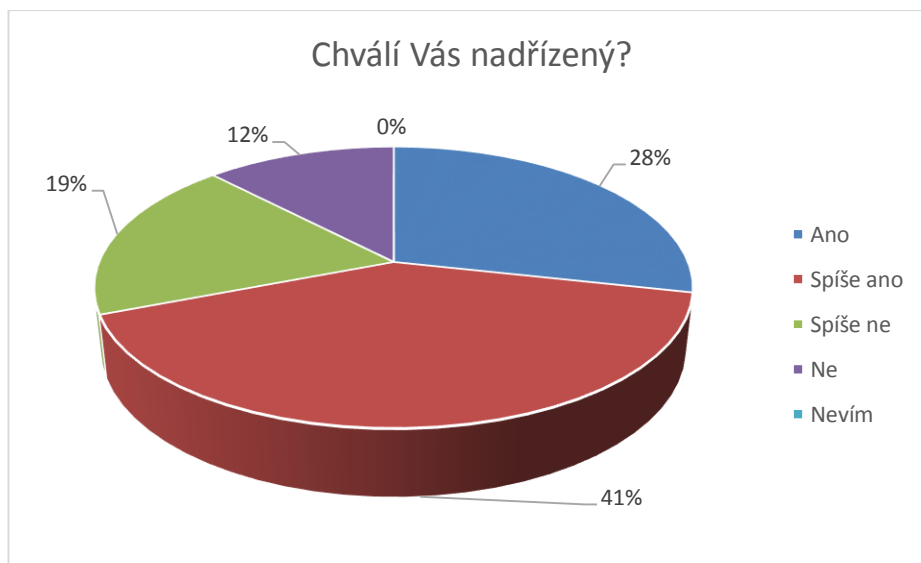
Graf 6 - Jste Vaší prací dostatečně motivován(á)? (Vlastní zpracování)

I v tomto případě dotazník odhaluje slabá místa ve vztahu společnosti k zaměstnanci a jeho motivaci, necelých 40 procent zúčastněných zodpovědělo, že se cítí spíše nemotivovaní až zcela demotivovaní svojí prací.

Tento problém má kořeny v povahách prací, které jsou zpravidla monotónní anebo nepříjemné a tedy z pohledu zaměstnance neatraktivní z dlouhodobého pohledu. Jedná se zejména o pozice na finančním oddělení, které mají na starosti zpracovávání faktur, což je ukázkový příklad monotónní práce, kdy zaměstnanci zapisují, validují a kontrolují faktury ve spolupráci s firemním systémem. A samozřejmě oddělení Customer Service, které denně komunikuje se zákazníky a má na starosti všechny jejich požadavky.

Dalším problémem, který může tento výsledek ovlivnit, je větší počet nabízených absolventských pozic či pozic s minimem potřebných zkušeností v souvislosti s malou šancí na postup v organizační sféře, kdy zaměstnanec nemá pocit, že může svojí prací jakkoliv růst ve společnosti.

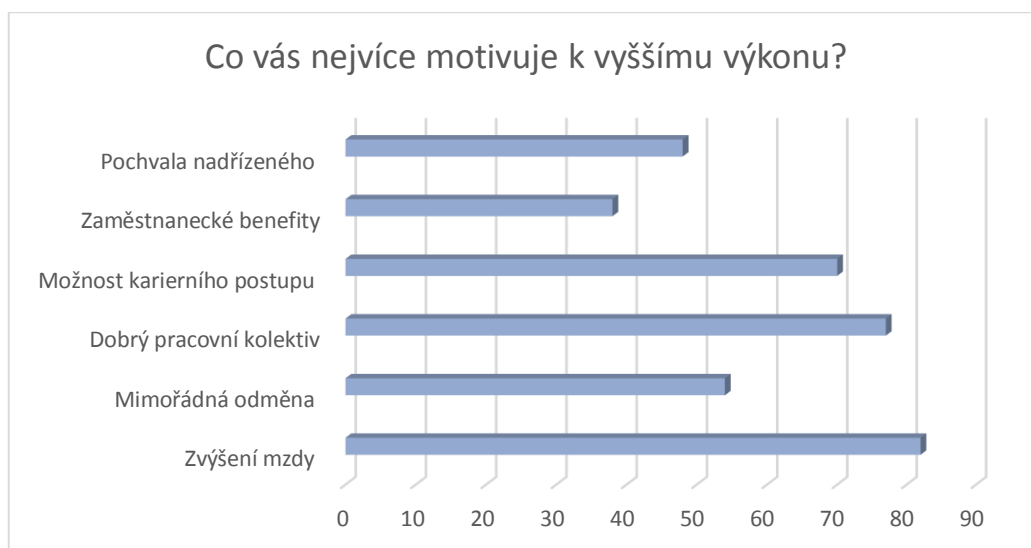
3.2.2.3 Otázka č. 3 - Chválí Vás nadřízený?



Graf 7 - Chválí Vás nadřízený? (Vlastní zpracování)

V této otázce jsem zkoumal používání nejlevnějšího motivačního prostředku a to pochvaly. Přibližně 70 procent zaměstnanců je chváleno svými nadřízenými avšak zbylých 30 procent ne tak moc či nikoliv. Tento prostředek motivace má okamžitý účinek a řadí se tedy ke krátkodobým motivačním prostředkům, kterých by nadřízení měli využívat. I zde je tedy prostor ke zlepšení ve společnosti.

3.2.2.4 Otázka č. 4 - Co vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu?



Graf 8 - Co vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu? (Vlastní zpracování)

Při této otázce byli zaměstnanci požádáni o vybrání tří motivátorů, kterých si oni sami nejvíce cenní a váží, ale primárně, které je nejvíce podporují v dobrém pracovním výkonu.

„Možnost zvýšení mzdy“ byla mezi pracovníky nejvíce žádaná z očividných důvodů. Každý zaměstnanec by chtěl více peněz, avšak společnost musí dbát na své mzdové náklady. Tento benefit jde ruku v ruce s benefitem, který obsadil třetí pozici v dotazníku a tím byla „Možnost kariérního postupu“. Celkově z těchto dvou benefitů vyplývá, že zaměstnanci dávají přednost dlouhodobým motivátorům, které mohou mít dopad na jejich život ve střednědobém či dlouhodobém horizontu před těmi krátkodobými, které propadly v této otázce.

Na druhém místě byl požadavek na „Dobrý pracovní kolektiv“, na kterém pracovníkům také velice záleží. Tímto pracovníci poukazují na fakt, že dbají na jejich společenský pocit z ostatních zaměstnanců a chtějí mít kolektiv a nadřízeného, se kterým budou vycházet i přes všechny problémy. I tento motivátor se řadí mezi ty dlouhodobé.

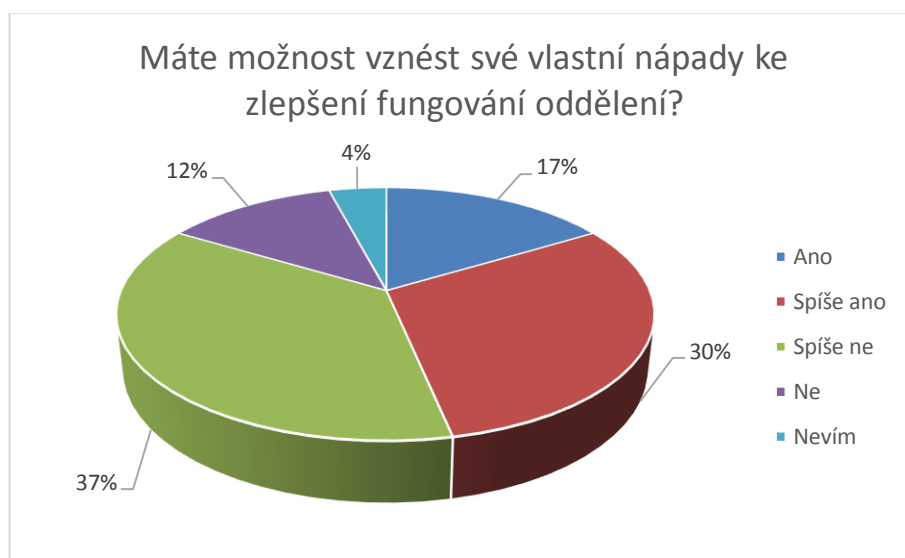
Více než padesát hlasů získala i „Možnost mimořádné odměny“, avšak rozdíl mezi touto volbou a „Možností kariérního růstu“ je přibližně dvacet hlasů, což je citelný propad. I vidina peněžní odměny zaměstnance láká, avšak jelikož se jedná o jednorázový motivátor, který se nemusí opakovat, tak u zaměstnanců příliš neuspěl. Tato odměna je vyplácena buď jako pochvala za zvládnutý projekt, či ocenění za velký přínos/pracovní nasazení jednotlivci či naopak plošně v podobě ročních bonusů. Tedy

odměna je buď pro extra výjimečné zaměstnance, nebo pro úplně všechny, proto efekt není tak přínosný.

Na předposledním místě zůstala možnost „Pochvaly nadřízeného“, která navazuje na předchozí výzkumný dotaz „Chválí Vás nadřízený?“, ve které jsme zjistili, že cca 70 procent zaměstnanců je chváleno, avšak podle toho výsledku vidíme, že tento motivátor není až tak účinný. Jelikož se jedná o krátkodobý motivátor, je zcela jasné, že se nemůže rovnat s dlouhodobými, avšak to neznamená, že by jej zaměstnanci neradi slyšeli, či nadřízení měli přestat používat.

„Zaměstnanecké benefity“ skončily na posledním místě a tato situace může být z několika důvodů. Prvním a největším bude ten, že korporátní firmy v Brně nabízejí přibližně stejnou skladbu benefitů pro své zaměstnance a ti by si tedy ani nepolepšili, ani nepohoršili při změně pozice. Dalším důvodem bude, že benefit neovlivňuje profesní a následně i osobní život do takové míry jako předchozí volby. Posledním důvodem je otázka jak moc jsou vlastně benefity zaměstnanci využívány, jestliže nejsou velkým motivátorem pro ně.

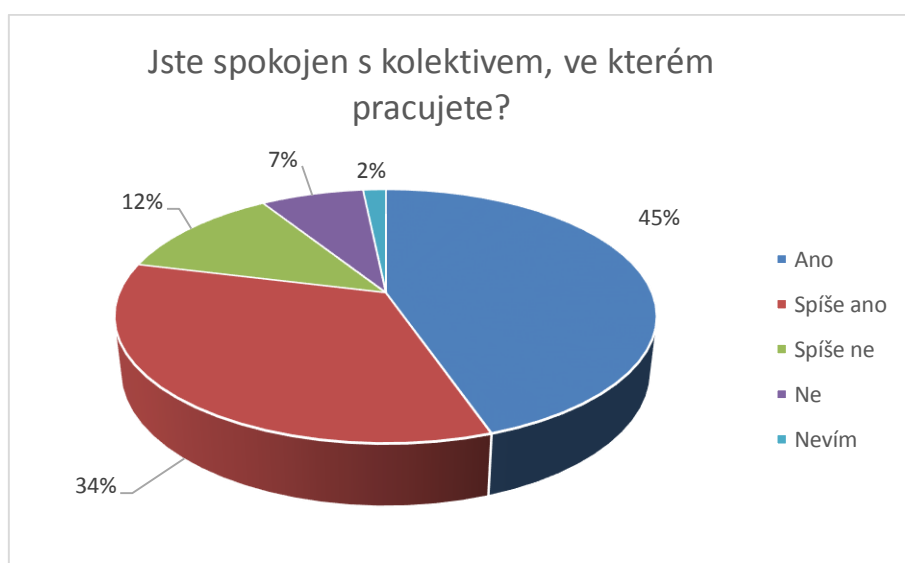
3.2.2.5 Otázka č. 5 - Máte možnost vznést své vlastní nápady ke zlepšení fungování oddělení?



Graf 9 - Máte možnost vznést své vlastní nápady ke zlepšení fungování oddělení? (Vlastní zpracování)

Necelých sedmdesát procent pracovníků má možnost přispět svými nápady ke zlepšení procesů ve společnosti. Tento faktor je často opomíjen, jelikož firmy, chtějí zaměstnance, kteří budou u práce přemýšlet a snažit se ji racionálně vylepšit či zjednodušit, avšak tuto snahu mohou nadřazení pohřbít. I zde má firma prostor ke zlepšení a propagace vlastní iniciativy u zaměstnanců.

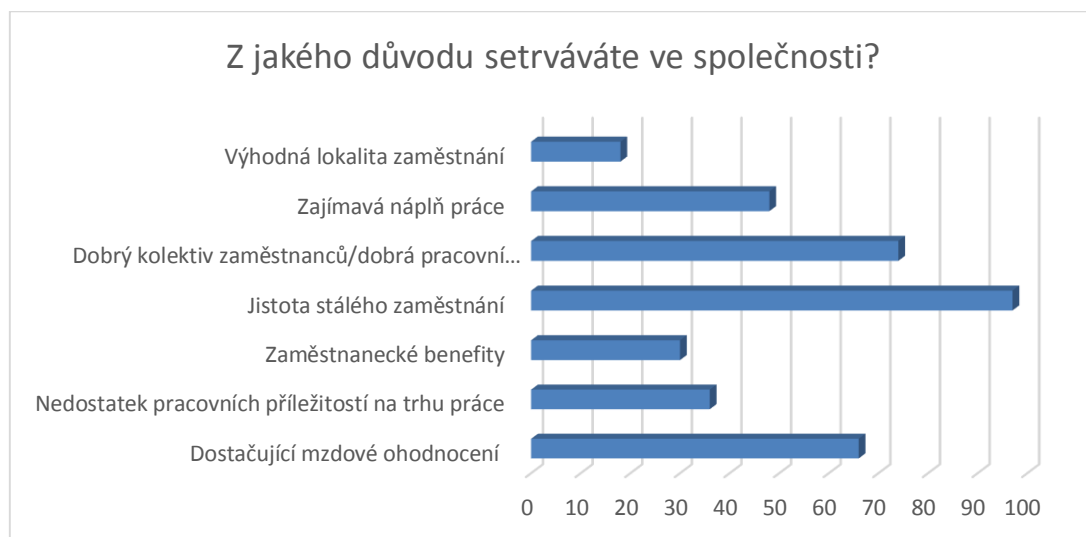
3.2.2.6 Otázka č. 6 - Jste spokojen s kolektivem, ve kterém pracujete?



Graf 10 - Jste spokojen s kolektivem, ve kterém pracujete? (Vlastní zpracování)

Zde vidím, že majorita pracovníků je spokojena s kolektivem, ve kterém pracuje a jelikož tato oblast byla i v jedné z předešlých otázek označena jako důležitý motivátor není výsledek žádné překvapení. Tímto můžu začít vylučovat faktory fluktuace a tedy stanovit, že zaměstnanci neodcházejí, kvůli špatnému kolektivu a neharmonii na pracovišti.

3.2.2.7 Otázka č. 7 - Z jakého důvodu setrváváte ve společnosti?



Graf 11 - Z jakého důvodu setrváváte ve společnosti? (Vlastní zpracování)

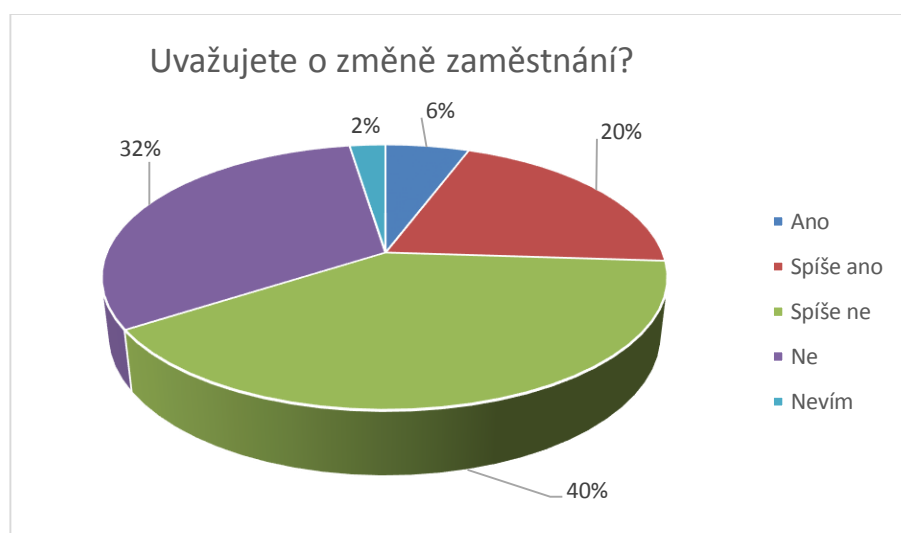
V této otázce byli zaměstnanci znovu požádáni o vybrání tří nejvíce vyhovujících odpovědí na otázku, proč zůstávají ve společnosti.

Nejvíce hlasů zde získala možnost „Jistota stálého zaměstnání“, která je pochopitelná z důvodů růstu a expanze společnosti. Ta nehodlá propouštět, naopak otevírají se nové pozice a je snaha převzít práci i pobočkám v Bourne End a v Penangu. Další se umístily možnosti „Dobry kolektiv zaměstnanců“ a „Dostačující mzdové ohodnocení“, čímž se potvrdila myšlenka, že pracovníci opravdu dbají na kolektiv, ve kterém pracují. Otázka dostatečného mzdového ohodnocení se nám zde jeví jako uspokojivá, avšak pozor, jelikož společnost v nedávné době přijala mnoho nových pracovníků, včetně velkého procenta absolventů, může tato odpověď indikovat rostoucí problém a to, že většímu počtu pracovníků již mzda nepřijde dostačující či za krátkou dobu budou chtít více. Zde již narážíme na problém společnosti, když si jej tedy vyjádříme v číslech, znamená to, že 66 lidí zvolilo tuto možnost z celkového počtu 123 zaměstnanců tedy polovina, a druhá polovina není spokojena se svým mzdovým ohodnocením.

Na dalším místě si se umístila volba „Zajímavé náplně práce“ což mi indikuje, že méně než polovina zaměstnanců považuje svoji práci za zajímavou. Tímto se dostávám k další příčině fluktuace a tou jsou stereotypní a absolventské pozice, které se v poslední době otevírají, a které nejvíce trpí tímto problémem.

Na posledních příčkách se umístily možnosti „Nedostatek pracovních příležitostí na trhu práce, Zaměstnanécké benefity a Výhodná lokalita zaměstnání“ z čehož můžeme usoudit několik závěrů. Pracovní trh v Brně je velký, nabízí dostatek prací a i zaměstnanci tento fakt vnímají. Benefity poskytované zaměstnavatelem nejsou žádným lákadlem pro zaměstnance, ale již spíše standardem a lokalita společnosti na okraji Brna, i když dobře pokrytá spoji, není důvod pro zaměstnance, proč by měli ve firmě zůstat.

3.2.2.8 Otázka č. 8 - Uvažujete o změně zaměstnání?



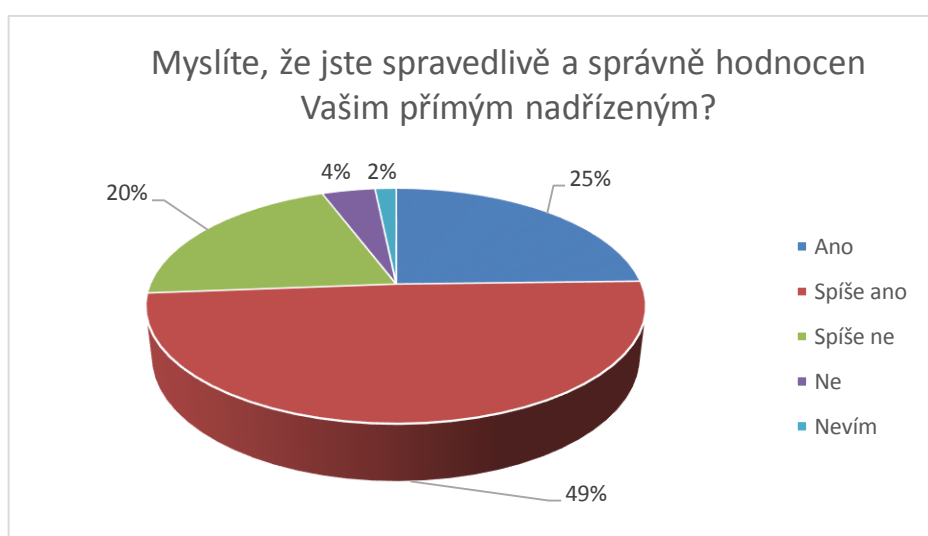
Graf 12 - Uvažujete o změně zaměstnání? (Vlastní zpracování)

Na přímou otázku zda pracovníci uvažují o změně zaměstnání, zodpověděla čtvrtina dotazovaných, že ano či spíše ano, což může znamenat postupný odchod přibližně 30 lidí ne-li více, kdyby se graf vztáhl na celou společnost a ne jen na testovaný vzorek, což jsou velice vysoká čísla. Dalších 40 procent respondentů si není zcela jistých a můžeme předpokládat, že ti by při lepší nabídce od konkurence byli také schopni odejít. Tento graf celkově demonstuje celkovou „nerozhodnost“ zaměstnanců zůstat zaměstnaný v této firmě a otevřenost pobídkám z okolí. Za vinu tomuto dávám několika faktorům, jako jsou pracovní trh v Brně s velkou nabídkou pozic, otevření mnoha pozic, které jsou, ale absolventské a tedy výhledově neperspektivní či opakující se povaha práce, která je pro zaměstnance ubíjející v kombinaci s průměrným platem.

3.2.3 Hodnocení

V této části jsem zkoumal hodnocení zaměstnance ve společnosti ve vztahu hodnocení pracovníka jeho nadřízeným, tak i naopak, hodnocení nadřízeného jeho podřízeným. Dále jsme zjišťovali, zda mají zaměstnanci pocit, že jim není důvěřováno a jsou podrobováni zbytečné kontrole.

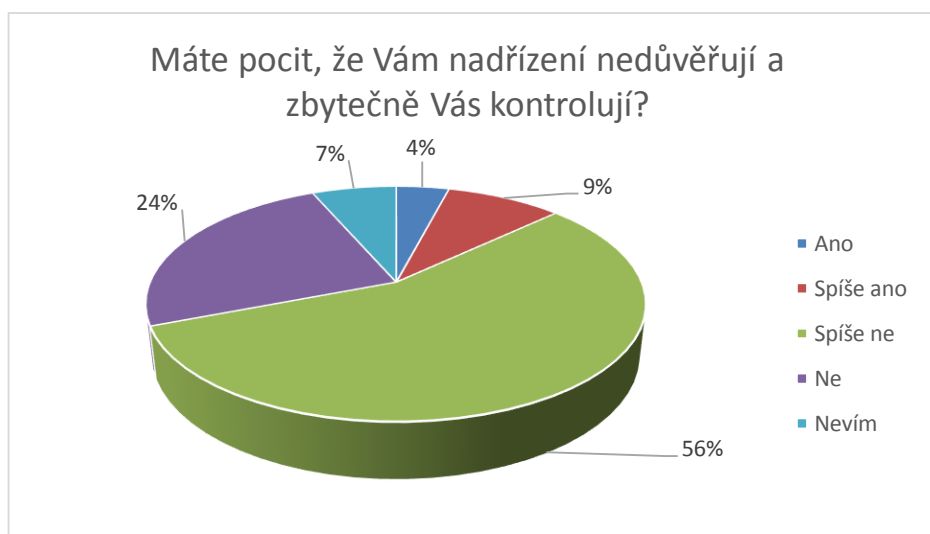
3.2.3.1 Otázka č. 1 - Myslíte, že jste spravedlivě a správně hodnocen Vaším přímým nadřízeným?



Graf 13 - Myslíte, že jste spravedlivě a správně hodnocen Vaším přímým nadřízeným? (Vlastní zpracování)

Při dotazování na spravedlivost a správnost hodnocení od řídících pracovníků, odpovědělo kladně či spíše kladně tři čtvrtiny pracovníků, což můžeme považovat za kladnou odezvu, když vezmeme v úvahu, že firma zaměstnává přes 400 lidí, avšak i zde se může společnost zlepšovat. Zbývající čtvrtina toto může považovat za problém, který dotyčným vytváří pracovní prostředí, které je vůči nim nefér, a budou tedy náchylnější k odchodu.

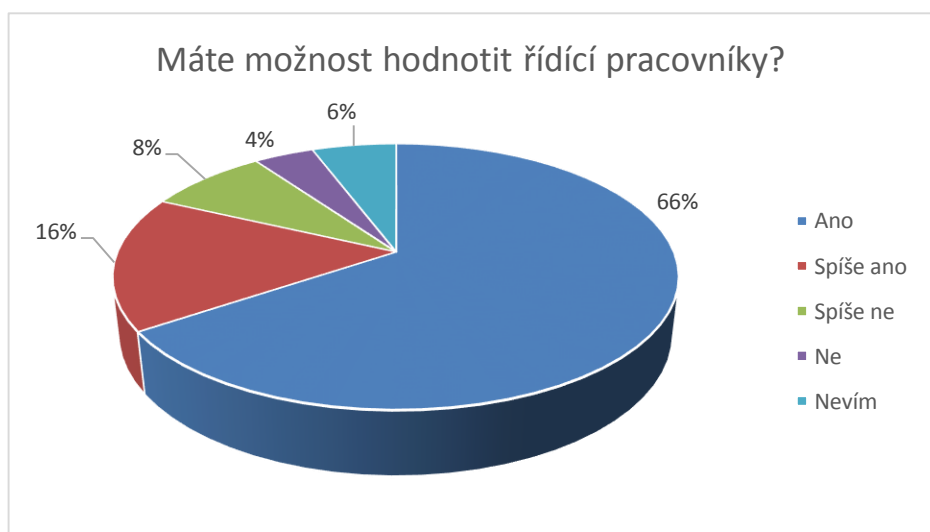
3.2.3.2 Otázka č. 2 - Máte pocit, že Vám nadřízení nedůvěřují a zbytečně Vás kontrolují?



Graf 14 - Máte pocit, že Vám nadřízení nedůvěřují a zbytečně Vás kontrolují? (Vlastní zpracování)

Pocit přílišné kontroly a nedůvěry má zcela či spíše ano pouze 15 procent dotázaných a většina se tedy necítí v pozici zbytečně kontrolovaných. Tyto výsledky jsou dobré ve vztahu k samostatnosti a inovativnosti zaměstnanců a jejich práce. Pracovník, který necítí důvěru a je stále kontrolován nemůže vymyslet různé ulehčení a inovace stávajících procesů a tedy firma poté trpí na jeho schopnostech.

3.2.3.3 Otázka č. 3 - Máte možnost hodnotit řídící pracovníky?

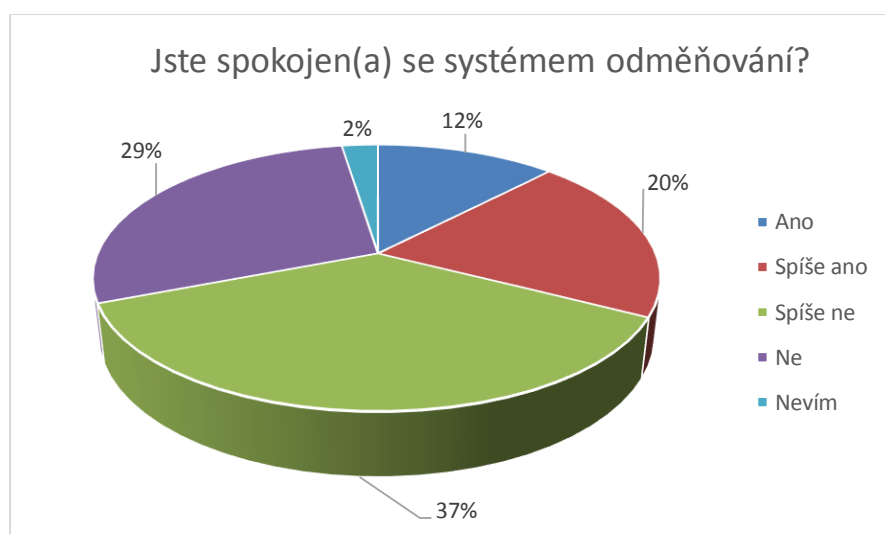


Graf 15 - Máte možnost hodnotit řídící pracovníky? (Vlastní zpracování)

Tento dotaz byl směřován na roční elektronický dotazník, kterým zaměstnanci hodnotí své řídicí pracovníky jednou za rok. Tyto výsledky se odesílají přímo nejvýše postavenému řediteli v Brně, který je poté vyhodnocuje a vyvozuje z nich následné opatření. Možnost hodnotit své nadřízené pracovníky má každý, ale ne každý ji využije. Zde vidíme, že podstatná většina zaměstnanců tuto možnost využívá a je to velice dobře, jelikož zpětná vazba od pracovníka je velice cenná informace.

3.2.4 Mzda

3.2.4.1 Otázka č. 1 - Jste spokojen(a) se systémem odměňování?



Graf 16 - Jste spokojen(a) se systémem odměňování? (Vlastní zpracování)

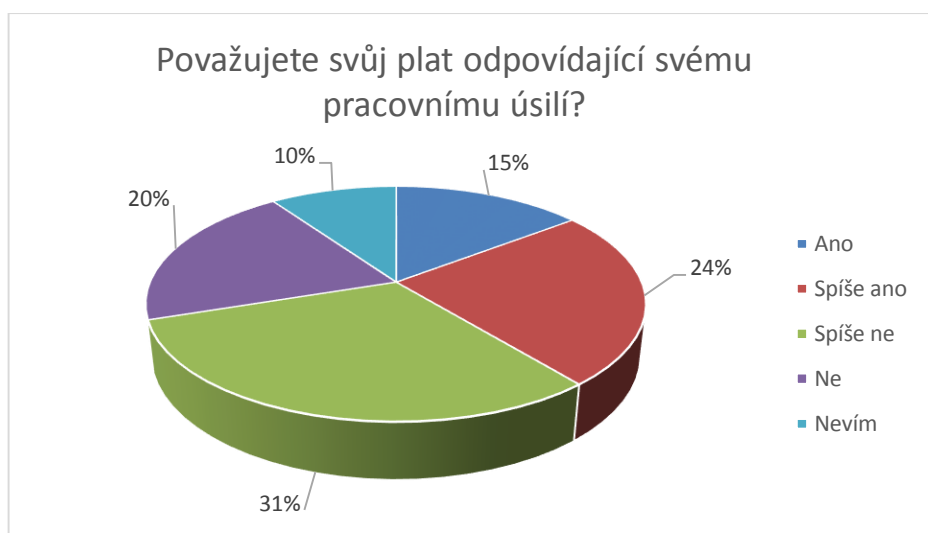
V této otázce jsem se dotazoval na celkový systém odměňování pracovníků ve společnosti, včetně platových tříd v rámci pracovní pozice, ročních či jednotlivých bonusů, až po nastavení pracovních benefitů.

A zde se mi odhalil problém, který pracovníci nejvíce vnímají a nejvíce pociťují – jejich plat. Vidíme, že jen třetina zaměstnanců je spokojena, či spíše spokojena se systémem odměňování, který je nastavený ve firmě. Další třetina spíše není spokojena a poslední třetina není vůbec spokojena se svým odměňováním, což je špatný výsledek, i když vezmeme v úvahu i tzv. „věčně nespokojené“ pracovníky.

Systém, kterým má nastaven platové třídy, se přibližuje tabulkovému platu ve státní správě, avšak je o něco jednodušší a tímto klade bariéry na mzdový růst u pracovníka v rámci jedné pracovní pozice. To znamená, že pracovník má horní limit na své měsíční mzdové ohodnocení, které nemůže přesáhnout v rámci pracovní pozice i za předpokladu

dlouholeté práce na této pozici. Na druhou stranu toto opatření se snaží zaměstnance nefixovat na danou pozici a dává jim možnost vyzkoušet i práci na jiném oddělení, avšak zde nastává problém, jestliže se pracovník nechce učit novým věcem a dá přednost konkurenci, která jej ohodnotí za specializaci a senioritu na dané pozici.

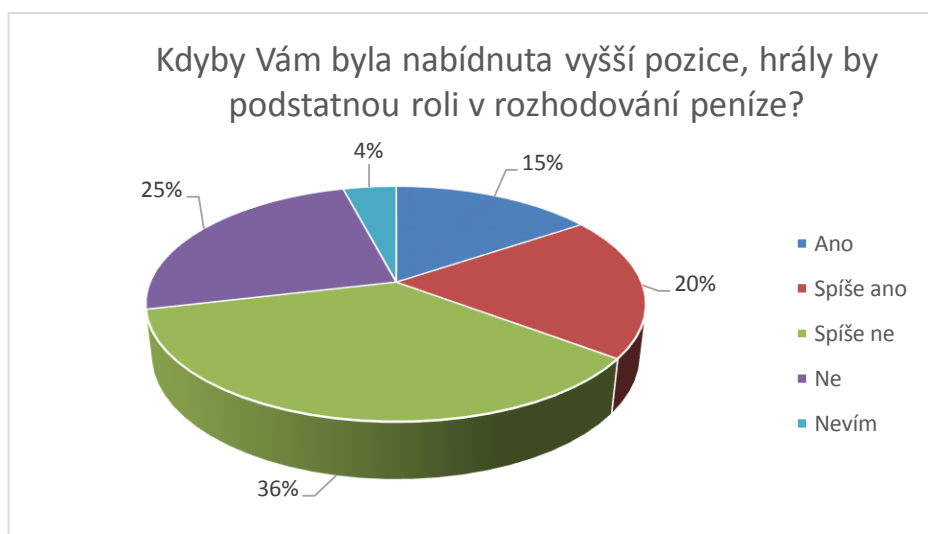
3.2.4.2 Otázka č. 2 - Považujete svůj plat odpovídající svému pracovnímu úsilí?



Graf 17 - Považujete svůj plat odpovídající svému pracovnímu úsilí? (Vlastní zpracování)

Na přímý dotaz, zda pracovníci považují svůj plat odpovídající svému pracovnímu úsilí, odpověděla polovina zaměstnanců negativně či spíše negativně, což mi dále jen potvrdilo problém se mzdovým ohodnocením zaměstnanců. Ti následně ztrácejí motivaci pro svoji práci ve firmě a budou hledat možnosti jak zlepšit svoji finanční situaci. Jen 40 procent pracovníků je spokojeno a z toho jen 15 procent je úplně spokojeno. Zajímavé je procento respondentů, kteří odpověděli, že neví a to celých deset procent. V tomto grafu máme za to, že bude zkreslený velkým množstvím nově příchozích, kteří ještě nemají ucelenou představu, jak mají být za svoji práci ohodnoceni, anebo berou práci jen jako první zaměstnání vhodné pro nabrání praxe, které má být hůře ohodnoceno a po krátké časové periodě, mají v plánu odejít či se posunout na jinou pozici.

3.2.4.3 Otázka č. 3 - Kdyby Vám byla nabídnuta vyšší pozice, hrály by podstatnou roli v rozhodování peníze?



Graf 18 - Kdyby Vám byla nabídnuta vyšší pozice, hrály by podstatnou roli v rozhodování peníze? (Vlastní zpracování)

Touto otázkou jsem sledoval, jestli a jak moc přijmutí vyšší pozice zaměstnancem je podmíněno z jeho strany zvýšením jeho mzdy, nebo jestli dotyčný dává přednost jiným faktorům při rozhodování. Testovali se zde ambice jednotlivců v souvislosti ke kariérnímu růstu a jejich seberealizace a sebezdokonalení.

Odpovědi respondentů se nám rozdělily do dvou táborů a to s 35 procenty zaměstnanci, kteří by se rozhodovali podle peněz a 61 procent zaměstnanců, kteří by nekladli takový důraz na mzdové ohodnocení při možnosti povýšení.

První tábor, pro který by peníze hrály zcela či z části velkou roli, se bude skládat ze zaměstnanců pracovně starších, kteří jsou více či méně spokojeni s penězi a chtějí si založit či již založili rodiny. Pro takové zaměstnance by muselo být povýšení a následný nárůst práce obhájeno dostatečnou finanční kompenzací, jelikož již nechtějí trávit tolik času prací.

Druhý tábor, který by povýšení uvítal i bez mzdového navýšení, se skládá z pracovně mladších zaměstnanců či absolventů, kteří by povýšení brali jako způsob se něco nového naučit ve svém profesním životě a nehleděli by tak moc na finanční stránku povýšení.

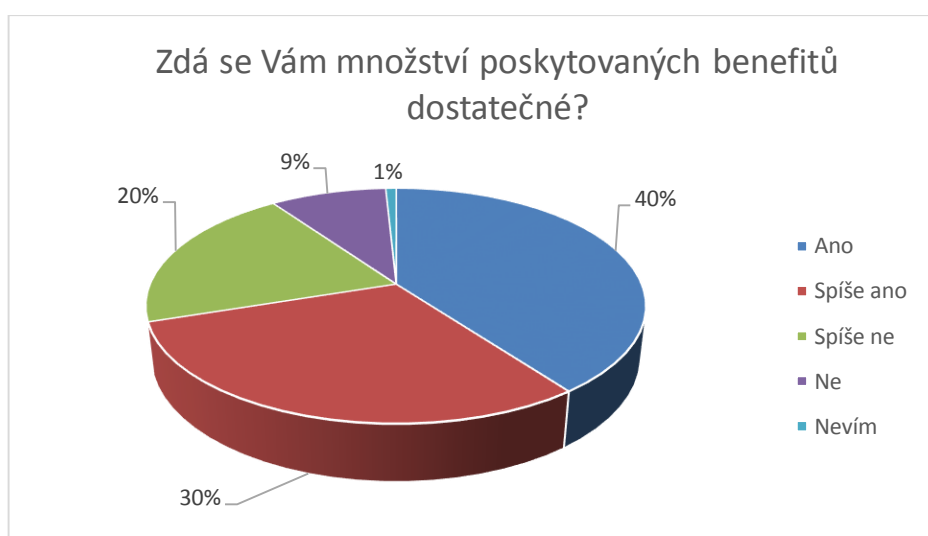
To znamená, že firma má dostatečné množství pracovníků, kteří by byli ochotni povýšit i za cenu nižších mzdových nákladů, avšak tento stav není dlouhodobě udržitelný,

jelikož i nyní juniorní zaměstnanec bude chtít v průběhu pár let založit rodinu a k tomu potřebuje finanční prostředky.

3.2.5 Benefits

V této části dotazníku jsem zkoumal spokojenost s benefity, které společnost nabízí svým zaměstnancům. V první řadě jsem chtěl vědět, jestli jich firma nabízí podle nich dostatek, dále které benefity zaměstnanci nejvíce využívají a v poslední řadě, které benefity by si přáli.

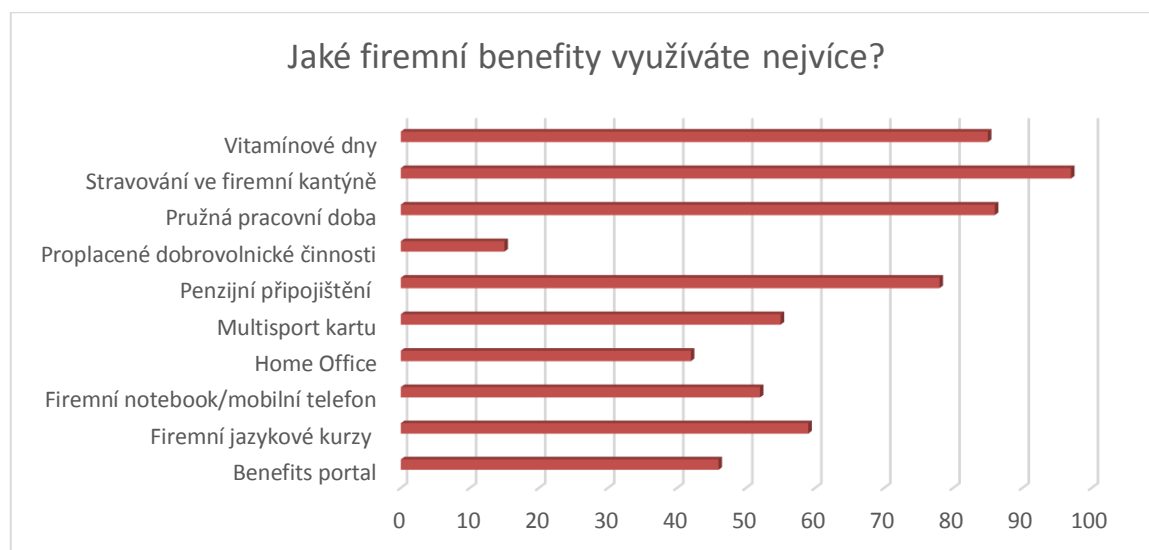
3.2.5.1 Otázka č. 1 - Zdá se Vám množství poskytovaných benefitů dostatečné?



Graf 19 - Zdá se Vám množství poskytovaných benefitů dostatečné? (Vlastní zpracování)

Zde vidím, že většina zaměstnanců je spokojena s množstvím nabízených benefitů a jen třetina zaměstnanců by si představoval pestřejší škálu. Podle tohoto výsledku můžeme soudit, že zaměstnanci tedy nevyžadují další benefity, nebo pro ně není prioritou mít mnoho benefitů.

3.2.5.2 Otázka č. 2 - Jaké benefity využíváte?



Graf 20 - Jaké firemní benefity využíváte? (Vlastní zpracování)

Zde vidím soubor benefitů, ze kterého si měli pracovníci vybrat pět jimi nejvyužívanějších.

Jestliže graf budu hodnotit od nejméně využívaného benefitu, tak tím se stala možnost dobrovolnické pomoci, která je proplacena. Tento benefit je zajímavý, avšak má zásadní nevýhodu a tou je skutečnost, že pracovník pak musí dohnat práci za daný den, který se věnoval charitě. Tento benefit zcela propadl, avšak náklady pro firmu jsou mizivé a naopak PR ohlas na tento benefit je velice pozitivní, takže zde není důvod jej rušit.

Na předposledním místě se umístila možnost práce z domu, jelikož část zaměstnanců pracuje na směny, tuto možnost nemá, tak jej logicky nemůže využít a ta část zaměstnanců, které je dovolené brát si tzv. Home Office, jej využívá, avšak celkový přístup vedení firmy není vůči práci z domu pozitivní.

Dále méně využívaný benefit je portal Benefits, kde si zaměstnanec může převést část výplaty a využívat slevy na kulturu, dovolené a společenské akce. Tato možnost je ve firmě velice nová a tedy se čeká na její rozšíření mezi zaměstnanci. Tímto se může ospravedlnit menší využívání portálu a časem by se mělo provést vyhodnocení, zda je tento benefit využíván majoritou zaměstnanců.

Využívání firemního mobilu a počítače je podobné možnosti práce z domu a to v tom smyslu, že pracovní pozice mají pevně určeno, zda mají nárok na firemní mobil či počítač a tedy zda jej mohou využívat.

Dalším benefitem, který se umístil spíše ke konci je Multisport karta, na kterou má zaměstnanec vstup na jedno sportoviště denně zadarmo, avšak musí mít kartu zaplacenou na měsíc. Využívání toho benefitu je časově náročné, jelikož jít sportovat po práci je otázka přibližně hodiny až dvou a tedy cílí spíše na mladší zaměstnance, kteří jsou časově flexibilnější.

Firemní jazykový kurz již spadá do první pětičky nejvyužívanějších benefitů, avšak oproti prvním čtyřem, není tak moc využíván. Jedná o jazykové kurzy hrazené firmou, které jsou pořádány před pracovní dobou. Zde se jedná čistě o vůli zaměstnance, jestli se chce naučit či zdokonalovat v cizím jazyku.

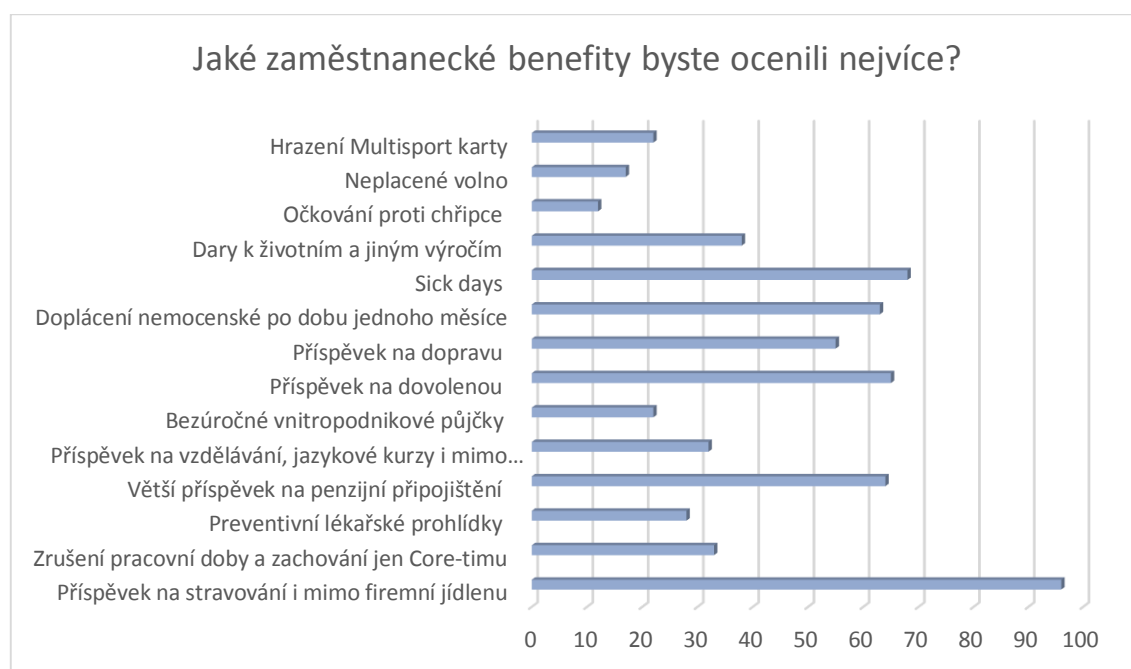
Jako čtvrtý nejvyužívanější benefit byl zvolen příspěvek na penzijní připojištění. Tento příspěvek hradí firma stejnou částkou, jakou si spoříte vy do výše 1000 Kč. Jelikož se odchod do důchodu stále oddaluje a životní náklady do budoucna porostou, není divu, že mnoho zaměstnanců tento příspěvek využívá a je velice atraktivní pro všechny věkové kategorie.

Vitamínové dny skončily na třetím místě z důvodu velké dostupnosti toho benefitu, jelikož ovoce je nachystáno v kuchyňkách ve společnosti každému zaměstnanci na oči. Tento benefit můžeme chápat jako zpestření jídelníčku pro zaměstnance, ale také jako snahu zaměstnavatele, aby zaměstnanci konzumovali více ovoce a zeleniny za účelem posílení imunity.

Na druhém místě v dotazníku skončila pružná pracovní doba, která je využívána velkou částí zaměstnanců. Pružnou pracovní dobu mohou využívat všichni zaměstnanci, kteří nechodí na směny (a jen někteří z těchto pracovníků mají povolené pracovat z domu). Tento benefit má mnoho konkurenčních firem a proto se již jedná o standard než něco prémiového, na druhou stranu, tento benefit mnoho pracovníků oceňuje.

Nevyužívanějším benefitem bylo zvoleno stravování ve firemní kantýně a to z několika důvodů. Prvním je lokace společnosti, která se nachází na okraji Brna, a v blízké dostupnosti jsou jen dvě menší restaurace. Jelikož je společnost situována v oblasti Technologického parku, což je rychle se rozvíjející oblast, můžeme očekávat příliv nových restaurací, které by pokryly poptávku. Dalším důvodem je firemní politika příspěvků na stravování, jelikož příspěvek platí jen do firemní kantýny a zaměstnanci není nabídnuta alternativa stravovacích lístku či finančního příspěvku v případě, že by chtěl využívat jiné zařízení. Tím pádem je možnost stravování pro zaměstnance omezena a kantýna je tedy využívána majoritou pracovníků.

3.2.5.3 Otázka č. 3 –Jaké zaměstnanecké benefity byste ocenili nejvíce?



Graf 21 - Jaké zaměstnanecké benefity byste ocenili nejvíce? (Vlastní zpracování)

Poslední otázka z dotazníku, zkoumala o jaké benefity by měli zaměstnanci zájem v budoucnu a odpovědi, které získaly nejvíce hlasů, budou finančně vyčísleny v návrhové části. Zaměstnanci byli požádáni, aby označili pět benefitů, které by při svém působení ve firmě nejvíce ocenili a následně i využili.

Pracovníky nezaujaly benefity „Očkování proti chřipce“ a „Neplacené volno“. Zaměstnanci nebývají extrémně více nemocní v chřipkové sezóně než je krajský průměr anebo se již nechávají očkovat u svého doktora a tedy nepocítují potřebu tohoto benefitu. Očkování bývá i propláceno v rámci zdravotního pojištění ve formě jakéhosi jejich benefitu a konkurenčního boje. Dále možnost neplaceného volna nebyla také příliš volena, jelikož tento benefit, již ve společnosti existuje, ale není popsán oficiálně ve směrnicích, záleží zde čistě na rozhodnutí přímého vedoucího a domluvě s ním.

Více než 20 hlasů získaly odpovědi „Hrazení Multisport karty“ a „Bezúročné vnitropodnikové půjčky“. Hrazení této karty zaměstnavatelem, by pro něj nebylo velkou finanční zátěží, avšak generovalo by chování zaměstnanců, kdy by si jej pořizoval každý pracovník a následně nevyužíval. Proto je nastaven systém příspěvku poloviny ceny karty a pracovník, který o ní má zájem, si kartu objedná, zaplatí a bude využívat. Tímto se vysvětluje nízký zájem o tento benefit. Vnitropodnikové půjčky také zaměstnance neoslovily a zde můžeme důvod nacházet ve složení kolektivu, ve kterém

převažují mladší ročníky, které přemýšlí o této práci jako startovní či dočasné a tedy se nechtějí vázat půjčkou v určité firmě, ale budou volit spíše klasickou cestu bankovního úvěru, který mohou splácet z jakéhokoliv zaměstnání.

Dalšími možnostmi výběru byly „Preventivní lékařské prohlídky“ a „Zrušení pracovní doby a zachování jen Core-timu“, které zaujaly přibližně čtvrtinu dotazovaných. Jelikož většina zaměstnanců má svého obvodního lékaře, není divu, že i tento benefit nepatří mezi žádané. Na druhou stranu pracovníci ze zahraničí by tuto možnost jistě ocenili. Zrušení pracovní doby je velice ambiciózní návrh, avšak naráží zde na mnoho překážek, kterých jsou si pracovníci vědomi. V první řadě by tento benefit nebylo možno zavést u pracovníků, kteří pracují na směny, a tedy pro ně by se v podstatě nic nezměnilo. Dále pro zaměstnance, kteří mají volnou pracovní dobu, by toto rozhodnutí znamenalo zrušení přesčasů a tedy jejich proplácení či čerpání, což by nebylo přijatelné například pro celé finanční oddělení, které má velký objem práce v čase závěrky a přesčasy si čerpá primárně mimo ni. A samozřejmě by tato změna vyústila ve větší kontrolu zaměstnanců jejich nadřízenými, jestli pracují a dodržují stanovené plány.

Čtvrtina lidí hlasovala i pro „Příspěvek na vzdělávání, jazykové kurzy i mimo společnost“ a „Dary k životním a jiným výročím“. Zde by se měla společnost pozastavit nad pořádáním jazykových kurzů, a co by mohla pro své zaměstnance udělat lépe, jelikož dle tohoto dotazníku jim aktuální situace příliš nevyhovuje, ať se jedná o učitele či dobu kurzu, a zaměstnanci by také ocenili jazykovou přípravu v externích jazykových školách či kurzech. Dále i dary k životním výročím zaujaly, avšak jak již bylo prokázáno výše v dotazníku, pracovníci nepřikládají velkou váhu jednorázovým benefitům a volí raději ty dlouhodobé.

Po všech těchto benefitech se dostávám k prvním šesti, které zaujaly pracovníky nejvíce, a v návrhové části jim bude věnován prostor.

Dva příspěvky a to na dopravu a dovolenou získaly kolem šedesáti hlasů a tedy polovina všech respondentů pro ně hlasovala. Tyto příspěvky mohou řadit k těm nadstandartnějším a naše konkurence je již nabízí.

Zaměstnanci také mysleli na dobu, když onemocní, v případě krátkodobé pracovní neschopnosti by chtěli mít možnost vybrat si nečekaně „Sick day“, a případě dlouhodobé pracovní neschopnosti by chtěli, aby jim zaměstnavatel doplácel rozdíl mezi jejich mzdou a nemocenskou po dobu jednoho měsíce a tím byli finančně zajištěni.

V neposlední řadě měla úspěch i myšlenka vyššího měsíčního příspěvku na penzijní připojištění, jelikož spoření je nedílnou součástí finančního výhledu do budoucna každého. Celkově největší úspěch mělo omezení dotace firemní kantýny a uvolnění příspěvku pro všechny zaměstnance, nehledě na místo, kde chtějí utratit tyto peníze.

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

Tato část vychází a přímo navazuje na dotazníkové šetření, ze kterého vyplynula šestice nejžádanějších benefitů, které společnost nenabízí svým zaměstnancům nebo nabízí, ale v jiné variantě.

Poskytování těchto benefitů bude popsáno v jednotlivých návrzích, dále budou popsány z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance a jejich daňový dosah a následně budou peněžně vyčísleny náklady pro společnost za jeden rok.

4.1 Příspěvek na dovolenou

Jako první benefit, který bude vyčíslen je příspěvek na dovolenou. Tento příspěvek nyní společnost neposkytuje svým zaměstnancům a jedná se o jeden z finančně nejnáročnějších příspěvků v závislosti na velikosti firmy.

Česká legislativa upravuje poskytování tohoto příspěvku a to z několika pohledů. Prvním omezením je výše příspěvku, který může podle zákona dosáhnout až 20.000 Kč ročně pro jednoho zaměstnance. Do této kategorie náleží jak zaměstnanec na plný pracovní poměr, tak zaměstnanci vázaní dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti. Příspěvek se vztahuje rovněž na rodinné příslušníky zaměstnanců.

Při splnění určitých podmínek, částka podléhá menšímu zdanění a je tedy výhodná pro obě zúčastněné strany.

Pohled zaměstnavatele

Zaměstnavatel zaplatí klasickou daň z příjmu a v případě, že by se rozhodl udělit zaměstnanci tento benefit jako finanční bonus ke mzdě, pak musí ještě uhradit náklady na sociální a zdravotní pojištění. Zato zaměstnanec nemusí přijatou částku již danit vůbec. Pro zaměstnavatele se tedy jedná nedaňový výdaj a o vhodný nástroj pro optimalizaci daní.

Pohled zaměstnance

Příspěvek na dovolenou má tedy stanovenou maximální výši a zaměstnavatel po splnění dovolené proplatí předložené faktury, které si zaměstnanec sám vybere (například účty z hotelu, od cestovní kanceláře nebo letecké společnosti), aby se vyhnul finančnímu plnění, které by zvyšovalo zaměstnanci základ daně.

Návrh a pravidla

Z důvodů velké finanční náročnosti díky velikosti společnosti, by bylo rozumné neproplácet maximální výši benefitu, ale jen jeho polovinu tedy deset tisíc korun. Dále aby se zachovala podmínka finančního neplnění, budou peníze proplácené cestovní agentuře a ne přímo zaměstnancům. Zde se otevírá prostor na možnou diskuzi a vyjednávání, jelikož firma s přibližně 500 zaměstnanci, by byla schopna domluvit partnerství s cestovní agenturou a následné proplácení příspěvků, výměnou za množstevní slevu při následně fakturaci.

Pracovník by si vybral zájezd u dané společnosti, která by mu vystavila fakturu, poté by následně tuto fakturu předložil na personálním oddělení, které by zaplatilo cestovní agentuře příspěvek do výše 10,000 Kč s tím, že by zde byla vyjednána množstevní sleva pro společnost Zebra ve výši 10% z příspěvku.

Výpočet 1

Příspěvek na dovolenou	Počet zaměstnanců	Celkový náklad	Sleva cestovní kanceláře – 10 %	Celkový náklad po slevě
10,000 Kč	519	5,190,000 Kč	519,000 Kč	4,671,000 Kč

Tabulka1 – Výpočet ročních finančních nákladů pro společnost při příspěvku na dovolenou pro všechny zaměstnance (Vlastní zpracování)

Při výpočtu jsem vzal v potaz celkový počet nynějších zaměstnanců, který činí 519 pracovníků, následně jsem tento počet vynásobil příspěvkem 10,000 Kč a odečetl slevu v hodnotě 10 procent, která by byla vyjednána u cestovní kanceláře. Celkový náklad pro firmu tedy činí 4,671,000 Kč ročně a tedy velice velký náklad.

Návrh 2

Jestliže by firma poskytla příspěvek 10,000 Kč každému zaměstnanci její náklady na benefit by se šplhali kolem 4 a půl milionů korun a více. Proto je zde možnost poskytování tohoto příspěvku jen některým zaměstnancům. Ovšemže se musí zachovat zásada rovného zacházení se zaměstnanci dle zákoníku práce, a proto by se stanovila určitá pravidla, podle kterých by bylo vybráno 50 nejlepších zaměstnanců, a ti by

následně získali nárok na příspěvek 20,000 Kč. Bohužel zde by společnost byla schopna vyjednat slevu jen kolem 3 procent.

Výpočet 2

Příspěvek na dovolenou	Počet zaměstnanců	Celkový náklad	Sleva cestovní kanceláře – 3 %	Celkový náklad po slevě
20,000 Kč	50	1,000,000 Kč	30,000 Kč	970,000 Kč

Tabulka2 - Výpočet ročních finančních nákladů pro společnost při příspěvku na dovolenou jen pro vybrané zaměstnance (Vlastní zpracování)

Pokud by firma poskytovala tento příspěvek jen v rámci soutěže pro omezený počet padesáti lidí, avšak by příspěvek zvedla na 20 tisíc korun, jednalo by se o velmi motivující benefit. Celkové roční náklady by se pohybovaly přibližně kolem milionu korun v závislosti na velikosti slevy, která by byla poskytnuta cestovní kanceláří.

4.2 Příspěvek na dopravu

Všechny náklady v poslední době rostou velmi rychle i ty na dopravu. Nemůžeme se tedy divit, že cena na dopravném a také čas strávený na cestě může hrát důležitou roli při rozhodování, zda danou práci v delší dojezdové vzdálenosti vzít nebo raději hledat práci blíže bydliště.

Společnost tento benefit již nabízí, ale jen ve velmi omezené variantě, kdy jej poskytuje jen manažerům ve formě příspěvku na automobil a pohonné hmoty.

Pohled zaměstnavatele

Pro zaměstnavatele se zde jedná o daňově uznatelný výdaj, avšak právo na hrazení těchto poplatků by muselo být zakotveno ve vnitřním předpisu zaměstnavatele či pracovní smlouvě.

Dále se jedná o peněžní plnění, které bude zvyšovat odvod sociálního a zdravotního pojištění.

Pohled zaměstnance

Pro zaměstnance by se jednalo o příjem, který mu navyšuje hrubou mzdu a tedy sociální a zdravotní platby a daň z příjmu.

Návrh a pravidla

V tomto návrhu se budu zabývat možností proplácet čtvrtletní kupón na brněnskou městskou hromadnou dopravu pro pásma 100 (centrum Brna) a 101 (blízké okolí Brna), jelikož se společnost nachází na konci pásma 101. Cena tohoto kupónu je 1,400 Kč a jednalo by se o finanční plnění, které by vstupovalo do hrubé mzdy a navyšovalo by sociální a zdravotní pojištění a základ daně zaměstnance.

Tento benefit by byl všem zaměstnancům k dispozici po prokázání nákupu nepřenositelného kupónu na personálním oddělení a následně proplácen v následující výplatě.

Výpočet

	Zaměstnavatel		Zaměstnanec			
Hrubá mzda před benefitem	Sociální pojištění	Zdravotní pojištění	Sociální pojištění	Zdravotní pojištění	Daň z příjmu před slevami	Čistá mzda
28,000 Kč	7,000 Kč	2,520 Kč	1,820 Kč	1,260 Kč	5,628 Kč	21,362 Kč
Hrubá mzda po benefitu						
29,400 Kč	7,350 Kč	2,646 Kč	1,911 Kč	1,323 Kč	5,909 Kč	22,327 Kč
Rozdíl						
1,400 Kč	350 Kč	126 Kč	91 Kč	63 Kč	281 Kč	965 Kč
Rozdíl za všechny zaměstnance						
726,600 Kč	181,650 Kč	65,394 Kč	47,229 Kč	32,697 Kč	146,047 Kč	500,627 Kč
Rozdíl za celý rok						
2,906,400 Kč	726,600 Kč	261,576 Kč	188,916 Kč	130,788 Kč	584,186 Kč	2,002,510 Kč
Součet nákladů	Zaměstnavatel		Zaměstnanec			Zaměstnavatel
	988,176 Kč		903,890 Kč			2,002,510 Kč

Tabulka3 – Výpočet ročních finančních nákladů pro společnost při příspěvku na dopravu (Vlastní zpracování)

Vzal jsem v úvahu průměrný plat ve společnosti – 28,000 Kč a zjistil náklady zaměstnavatele (sociální a zdravotní odvody) a dále náklady zaměstnance (sociální a zdravotní odvody a také daň z příjmu) při této výšce mzdy. Z těchto údajů jsem schopen vypočíst čistou mzdu vyplacenou zaměstnanci.

Poté jsem započítal poskytovaný benefit, za který jsem určil přepravní kupón na oblasti 100+101 a který nyní stojí 1,400 Kč a je platný na čtvrt roku. Časové omezení kupónu je zde z důvodu fluktuace pracovníků a tedy v případě odchodu ze společnosti by pracovník neměl hrazené dopravné dlouhou dobu i po odchodu.

Následným opakovaným výpočtem jsem zjistil výšku odváděných záloh po započtení benefitu a byl jsme schopni určit finanční rozdíly a dopady pro zaměstnavatele a zaměstnance. Rozdíly jsem poté vynásobil nynějším počtem zaměstnanců (519 pracovníků), jelikož předpokládám, že tento benefit by využili téměř všichni zaměstnanci.

Z výpočtu jsem tedy zjistil čtvrtletní náklady, které jsem následně upravil na roční náklady a určil, které náklady bude hradit zaměstnanec, a které zaměstnavatel.

Zaměstnanci zaplatí více na sociálním a zdravotním pojištění a dani z příjmu o 903,890 Kč ročně více, neboli 1,740 Kč ročně více na jednoho zaměstnance avšak si polepší o 3858 Kč na čisté mzdě. Odečtení nákladů na pořízení přepravního kupónu v hodnotě 5600 Kč ročně zjistíme, že zaměstnance zaplatí za roční přepravu jen 1742 Kč ze své mzdy.

Zaměstnavatel bude muset ročně odvézt 988,176 Kč více na zálohách na zdravotní a sociální odvody a bude muset vyplatit 2,002,510 Kč na čistých mzdách pro zaměstnance více. V celkovém souhrnu to znamená náklad 2,990,686 Kč ročně pro všechny zaměstnance, neboli náklad 5,762 Kč na jednoho zaměstnance, v případě zavedení tohoto benefitu.

4.3 Sick days

Krátkodobé volno na vyléčení či zdravotní volno (známé pod anglickým názvem sick days) patří mezi stále oblíbenější zaměstnanecké výhody. Princip tohoto benefitu vychází z myšlenky, že kratší léčení je pro obě strany výhodnější než dlouhodobá nemoc. Necítí-li se zaměstnanec ve své kůži nebo bojuje s počínajícím nachlazením, je

lepší, když stráví dva tři dny v posteli a poté se čilý vrátí do práce. Může tak zůstat doma bez lékařského potvrzení nebo vystavení „neschopenky“.

Sick days se mu neodečítají z dovolené a na rozdíl od nemocenské, kde zaměstnanec za první tři dny nemoci nedostává náhradu mzdy, sick days nároky zaměstnance neumenšují.

Pohled zaměstnavatele

Zaměstnavatel si může, tuto náhradu mzdy poskytnutou v souladu se zákonem o daních z příjmů, zahrnout mezi daňově uznatelné náklady. Tratí jen vlastně na tom, že tři dny platí zaměstnanci volno.

Pohled zaměstnance

Zaměstnanec musí počítat s tím, že má sice placené zdravotní volno, ale na straně druhé z uvedeného příjmu je potřeba odvést normálně zdravotní a sociální pojištění a uvedené peníze je potřeba je řádně zdanit.

Návrh a pravidla

V současnosti společnost nenabízí ani jeden „Sick day“ a jelikož konkurence tento benefit již v hojné míře poskytuje, měla by naše firma také. Průměrná délka toho benefitu se pohybuje kolem 3 – 5 dnů a návrh počítá se zavedením 3 dnů. Na nižším počtu dnů si společnost může vyzkoušet dopad toho benefitu a při osvědčení může v budoucnu i počet dnů navýšit.

Všichni zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr by měli nárok na 3 dny zdravotního volna, za které by jim náležela nesnížená mzda. Dny volna, které nebudou vyčerpány, nebudou převáděny do dalšího roku, aby se vyvarovalo kumulování těchto dnu zdravotního volna a následného využívání místo dovolené.

Výpočet

Zaměstnavatel			
Hrubá mzda průměrného zaměstnance	Časový fond měsíce	Náklad na 3 dny zdravotního volna (8 h pracovní doba jednoho dne)	Roční náklady na všechny zaměstnance s hlavním pracovním poměrem
28,000 Kč	160 hodin	4,200 Kč	1,999,200 Kč

Tabulka4 - Výpočet ročních finančních nákladů pro společnost při třech dnech zdravotního volna (Vlastní zpracování)

Finanční dopad je zde vyčíslen tak, že průměrná mzda ve společnosti 28,000 Kč se podělila časovým fondem měsíce a to 160 hodinami a následně vynásobila 24 hodinami neboli třemi pracovními dny, které může pracovník čerpat jako volné. Z toho mi vyplynulo, že vlastně firma zaplatí 4,200 Kč zaměstnanci za rok navíc (za neodvedenou práci).

Aby se výpočet přiblížil stanoveným pravidlům, provedli jsme selekci pracovníků s hlavním pracovním poměrem, což v důsledku znamená, že tento benefit by zasáhl 476 zaměstnanců. Celkové finanční náklady společnosti by tedy činili 1,999,200 Kč ročně.

4.4 Náhrada mzdy a nemocenské po dobu jednoho měsíce

Tento benefit patří mezi málo známé, avšak o to víc lákavé pro zaměstnance. Jedná se náhradu mzdy a nemocenské po dobu jednoho měsíce pracovní neschopnosti zaměstnance. Tento benefit je velice ceněný mezi zaměstnanci a dává pocit, že se o pracovníka společnost postará i při nemoci a nemusí řešit finanční výkyvy způsobené nemocí. Nyní společnost nenabízí žádný podobný benefit a jelikož se jedná o dlouhodobý benefit, je zde možnost velkého úspěchu mezi zaměstnanci.

Pohled zaměstnavatele

Zaměstnavatel vyplácí zaměstnanci prvních 14 dnů dočasné pracovní neschopnosti nebo karantény tzv. náhradu mzdy. Ta náleží zaměstnanci, který je nemocensky pojištěn. Zaměstnavatel poskytuje nemocnému zaměstnanci náhradu mzdy za pracovní dny – při dočasné pracovní neschopnosti od čtvrtého pracovního dne (při karanténě od prvního pracovního dne), a to jen v době trvání pracovního vztahu. Vypočítává ji z průměrného

výdělku, který se stanovuje stejně, jako kdyby v den vzniku pracovní neschopnosti nastupoval zaměstnanec na dovolenou.

Pohled zaměstnance

Z pohledu zaměstnance se poskytuje finanční náhrada během prvních 2 týdnů dočasné pracovní neschopnosti pro nemoc nebo úraz od zaměstnavatele náhradu mzdy za pracovní dny, s výjimkou prvních 3 dnů, při kterých nevzniká nárok na plnění. Od 15. dne vyplácí nemocenské stát. Dávky dostává maximálně po dobu 380 kalendářních dnů od jejího vzniku. Zaměstnanec, který se je v pracovním vztahu účasten nemocenského pojištění má nárok na nemocenskou, avšak pracovníci pracující na dohody tento nárok nemají.

Návrh a pravidla

Benefit bude sloužit ke zmírnění finančních dopadů pracovní neschopnosti zaměstnance po 30 kalendářních dnů. Platit bude jen pro zaměstnance s hlavním pracovním poměrem.

Návrh je rozpočtení hrubé měsíční mzdy na průměrný denní výdělek zaměstnance, tím že jeho hrubá mzda je vydělena měsíčním fondem 30 dnů. Následné rozdělení doplatku pracovní neschopnosti by vypadalo následovně:

1. – 3. den zaměstnanec nemá nárok na žádné finanční plnění a proto by společnost kryla celý den jeho absence tím, že by mu vznikl nárok na příspěvek za 8 hodin pracovní doby neboli jeden průměrný denní výdělek.

4. – 14. den by zaměstnanec měl nárok na příspěvek za 8 hodin pracovní doby neboli jeden průměrný denní výdělek avšak, zde by se již odečetl poskytnutý zákonný příspěvek.

15. – 30. den by zaměstnanec měl nárok na příspěvek za 8 hodin pracovní doby neboli jeden průměrný denní výdělek avšak, zde by se již odečetl poskytnutý zákonný příspěvek na nemocenskou.

Příspěvek nad zákonný rámec se již stává součástí finančního plnění, ze kterého je potřeba odvézt všechny náležité odvody.

Výpočet skutečnosti

	Zaměstnavatel		Zaměstnanec			
Hrubá mzda průměrného zaměstnance	Sociální pojištění	Zdravotní pojištění	Sociální pojištění	Zdravotní pojištění	Daň z příjmu před slevami	Čistá mzda
28,000 Kč	7,000 Kč	2,520 Kč	1,820 Kč	1,260 Kč	5,628 Kč	21,362Kč
Při měsíční pracovní neschopnosti						
1-3 den						
	Nevznikánárok na finanční plnění					
4-14 den	Průměrný hodinový výdělek	Redukovaný průměrný hodinový výdělek	Náhrada mzdy při 72h pracovní neschopnosti před redukcí		Náhrada mzdy při 72h pracovní neschopnosti po redukcí	
	175 Kč	154.46 Kč	11,120.76 Kč		6,673 Kč	
15-30 den	Denní vyměřovací základ	Denní vyměřovací základ po redukcí	Denní nemocenská		Nemocenská po dobu trvání 16 dnů	
	920.55 Kč	829 Kč	498 Kč		7,968 Kč	
Výplata na účet zaměstnanci						14,641 Kč

Tabulka 5 - Výpočet finančních nákladů pro společnost při pracovní neschopnosti zaměstnanci (Vlastní zpracování)

Výpočet návrhu

Návrh doplatku						
	Průměrný denní výdělek		Počet neodpracovaných dnů		Mzdová náhrada	
1-3 den	933 Kč		3		2,799 Kč	
	Průměrný denní výdělek	Počet neodpracovaných dnů	Benefit	Mzdová náhrada podle zákona	Rozdíl	
4-14 den	933 Kč	11	10,263 Kč	6,673 Kč	3,590 Kč	
	Průměrný denní výdělek	Počet neodpracovaných dnů	Benefit	Nemocenská podle zákona	Rozdíl	
15-30 den	933 Kč	16	14,928 Kč	7,968 Kč	6,960 Kč	
Celkový doplatek zaměstnanci					13,349 Kč	
	Zaměstnavatel		Zaměstnanec			
Doplatek zaměstnanci	Sociální pojištění	Zdravotní pojištění	Sociální pojištění	Zdravotní pojištění	Daň z příjmu před slevami	Čistá mzda
13,349 Kč	3,337.3 Kč	1,201.4 Kč	867.7 Kč	600.7 Kč	2,683.1 Kč	11,267 Kč
Náklady zaměstnavatele doplatku			17,888Kč			

Tabulka 6 - Výpočet finančních nákladů pro společnost při pracovní neschopnosti zaměstnanci s navrhovaným benefitem (Vlastní zpracování)

V tabulce vidím, že zaměstnanec s měsíční hrubou mzdou 28,000 Kč si vydělá 21,362 Kč po povinných odvodech, avšak jestliže tento zaměstnanec bude nemocný 30 kalendářních dnů, přijde si jen na 14,641 Kč, což je rozdíl 6,721 Kč.

Hlavním problémem bylo pokrytí celého měsíce rovnoměrně navzdory tomu, že zákonné finanční plnění se velice různí v průběhu celého měsíce a střídají se platby jen striktně za pracovní a poté i za nepracovní dny. Tento problém je pokryt v myšlence Průměrného denního výdělku a následného rozpočítávání a nároku finančního plnění za dané dny včetně těch nepracovních.

Zavedení tohoto benefitu by stálo společnost 17,888 Kč na jednoho práce neschopného zaměstnance za podmínky, že by pracovník využil benefit na celých 30 dnů.

Počet zaměstnanců společnosti s HPP	476
Průměrné procento pracovní neschopnosti v Jihomoravském kraji	3,723
Měsíční náklad společnosti při doplatku průměrné hrubé mzdy	17,888 Kč
Odhad měsíčních nákladů pro společnost	317,002 Kč
Odhad ročních nákladů pro společnost	3,804,024 Kč

Tabulka 7 - Výpočet ročních finančních nákladů pro společnost při doplatku mzdy (Vlastní zpracování)

Zde jsem již benefit vztáhl na celý podnik a jeho 476 zaměstnanců s hlavním pracovním poměrem, dále jsem zjistil průměrné procento pracovní neschopnosti v Jihomoravském kraji a vynásobil s náklady na jednoho nemocného zaměstnance. Tímto mi vyšlo, že měsíční náklady pro společnost činí 317,002 Kč a roční náklady jsou 3,804,024 Kč při zavedení tohoto benefitu.

4.5 Větší příspěvek na penzijní připojištění

Penzijní připojištění se státním příspěvkem poukázané na účet zaměstnance u penzijní společnosti je nejstarší formou spoření na důchod. Na důchod můžeme spořit v rámci penzijního pojištění, které již společnost poskytuje zaměstnancům, kteří pracují na hlavní pracovní poměr. Těmto pracovníkům nabízí příspěvek, který se rovná výši měsíčního příspěvku až do maximálního příspěvku 1,000 Kč.

Příspěvek zaměstnavatele do těchto fondů je pak do určité výše osvobozen od daně z příjmů a neodvádí se z něj ani sociální a zdravotní pojištění. Zaměstnanec, který si spoří alespoň 1,000 Kč měsíčně celkově, ročně získá 2 760 korun na státních příspěvcích a dalším způsobem, jak získat peníze navíc je daňová úleva.

Pohled zaměstnavatele

Při splnění veškerých podmínek se příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění zahrnuje do nákladů daňových pro zaměstnavatele a do příjmů, které nepodléhají zdanění a povinnému odvodu pojistného pro zaměstnance. Poskytování takového příspěvku od zaměstnavatele svým zaměstnancům je proto velice rozšířené.

Pohled zaměstnance

Jestliže součet příspěvků od zaměstnavatele za kalendářní rok je do limitu 50.000 Kč (od roku 2017) nevzniká zaměstnanci žádná povinnost odvodů a proto, je tento benefit velice žádaný mezi zaměstnanci.

Návrh a pravidla

Prvním návrhem je zvýšení příspěvku o 50% tedy z 1,000 Kč na 1,500 Kč pro každého zaměstnance se smlouvou na hlavní pracovní poměr. Po tomto kroku očekávám 50-ti procentní nárůst průměrného příspěvku na jednoho zaměstnance. Jako další efekt očekávám zvýšení zájmu o benefit z důvodů předchozího zvýšení příspěvku o 5% mezi zaměstnanci a po následném zapracování nyníjších nových zaměstnanců o 10%, tedy celkově přírůst aktivně spořících zaměstnanců o 15%.

Výpočet

Celkový měsíční příspěvek	Počet zaměstnanců čerpající příspěvek	Počet zaměstnanců s nárokem na příspěvek	Průměrný příspěvek na zaměstnance	Procento zaměstnanců využívajících příspěvek
280,784 Kč	368	476	763 Kč	77,31
Úprava 1: Zvýšení příspěvku o 50% (1,000 Kč na 1,500 Kč)				
421,360 Kč	368	476	1145 Kč	77,31
Úprava 2: Zvýšení zájmu o příspěvek o 15%				
485,480 Kč	424	476	1145 Kč	89,07
Měsíční náklady úpravy benefitu				
204,696 Kč				
Roční náklady úpravy benefitu		Celkové roční náklady za poskytovaný benefit		
2,456,352 Kč		5,825,760 Kč		

Tabulka8 - Výpočet ročních finančních nákladů pro společnost při zvýšení příspěvku penzijního připojištění (Vlastní zpracování)

Vidím, že společnost již má náklady s tímto benefitem a to v úhrnu 280,784 Kč měsíčně za 368 jejich zaměstnanců, kteří si tímto způsobem spoří a z celkového počtu 476 zaměstnanců to činí 77 procent. Průměrný příspěvek na zaměstnance tedy činí 763 Kč. Následných zvýšením příspěvku o 50 procent očekávám, že se tento průměrný

příspěvek na zaměstnance také zvýší o 50 procent na 1145 Kč a nynější spořitelé budou spořit více, čímž by se měsíční náklad firmy pohyboval kolem 421,360 Kč.

Jako následný jev očekávám i nárůst počtu spořitelů o 15 procent z nynějších 368 pracovníků na 424 a další navýšení měsíčních nákladů na příspěvek k penzijnímu připojištění na celkových 485,480 Kč. V důsledku by společnost byla vystavena měsíčnímu nárůstu nákladů o 204,696 Kč neboli 2,456,352 Kč ročně. Celkové náklady na příspěvky k penzijnímu připojištění by činily 5,825,760 Kč za celou společnost po všech úpravách.

4.6 Příspěvek na stravování i mimo firemní jídelnu

Příspěvek na stravování je zaměstnancům nejčastěji poskytován formou tzv. stravenek. Ty jsou velmi oblíbeným a zřejmě také nejrozšířenějším zaměstnaneckým benefitem v ČR. Část hodnoty stravenky hradí zaměstnavatel a část si doplácí zaměstnanec. Pro zaměstnavatele je příspěvek na stravování při splnění všech podmínek daňově uznatelným nákladem a tedy výhodný benefit.

Ve sledované společnosti nejsou zaměstnancům poskytovány stravenky, ale příspěvek na stravování ve smluvní kantýně v hodnotě 40 Kč denně na jednoho zaměstnance ve formě fakturace provozovateli kantýny. Příspěvek platí pouze v jedné určené jídelně bez možnosti čerpání náhrady. Rozdíl mezi cenou jídla a příspěvkem si zaměstnanec hradí sám.

Pohled zaměstnavatele

Podíl zaměstnavatele na úhradě stravování může jít zčásti na vrub daňově uznatelných výdajů (nákladů), anebo může být poskytnut z prostředků fondu kulturních a sociálních potřeb, sociálního fondu či jiného obdobného fondu, ze zisku po zdanění zaměstnavatele, jako nedaňový výdaj (náklad) zaměstnavatele.

V případě poskytnutí příspěvku na stravování zaměstnavatelem zaměstnanci formou nepeněžního plnění, bude toto nepeněžní plnění od daně z příjmů osvobozeno

Pokud by však zaměstnavatel poskytoval svým zaměstnancům peněžní příspěvek k úhradě stravování např. formou peněžní částky zahrnuté do jejich mzdy, jedná se na straně zaměstnance o peněžní příjem, podléhající zdanění ze superhrubé mzdy v

příslušném měsíci. Tento peněžní příjem by rovněž vstupoval do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

Za stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů se považuje stravování smluvně zabezpečené zaměstnavatelem v jiném než ve vlastním stravovacím zařízení nebo ve vlastním stravovacím zařízení, které je pronajaté na základě smlouvy o pronájmu. Ve všech těchto případech je výdajdaňově uznatelným.

Pohled zaměstnance

Z pohledu zaměstnanců, bez ohledu na to, zda z podnikatelského, nebo z veřejného sektoru, platí stejná pravidla pro osvobození od daně z příjmů ze závislé činnosti. Stravné do horního limitu není předmětem daně z příjmů, a ani nepodléhá sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Stravné nad horní limit je zdanitelným příjmem, a proto také podléhá odvodům sociálního a zdravotního pojištění zaměstnance.

Návrh a pravidla

Zrušení 40 Kč příspěvku na stravování ve firemní kantýně a plošného zavedení stravovacích lístků pro všechny zaměstnance včetně těch, kteří mají jen pracovní dohody, v nominální hodnotě 105 Kč, jelikož je to daňově optimální hodnota stravenky pro rok 2017. Tím, že se zavede tento typ příspěvku na stravování, je očekáván nárůst příjemců stravenek, jelikož nyní jídelnu nevyužívají všichni zaměstnanci. Samozřejmě tím porostou náklady na dotaci a také navýšením příspěvku zaměstnavatele.

Výpočet

Počet pracovních dnů v měsíci	Počet zaměstnanců využívajících příspěvek	Výše příspěvku na stravování v kantýně	Celkový měsíční příspěvek na stravování v kantýně
22	352	40 Kč	309,760 Kč
Zavedení stravenek			
Nominální hodnota stravenky			105 Kč
Náklad zaměstnance (45%)			47.25 Kč
Celkový měsíční příspěvek na jednu stravenku - zaměstnanec			1,039.5 Kč
Náklad zaměstnavatele (55%)			57.75 Kč
Celkový měsíční příspěvek na jednu stravenku - zaměstnavatel			1,270.5Kč
Počet zaměstnanců využívajících příspěvek			519
Celkové měsíční náklady zaměstnavatele (stravenky)			659,390 Kč
Celkové měsíční náklady zaměstnavatele (kantýna)			309,760 Kč
Měsíční náklady úpravy benefitu (rozdíl nákladů stravenek a kantýny)			349,630 Kč
Roční náklady úpravy benefitu			4,195,560 Kč
Celkové roční náklad za poskytovaný benefit			7,912,680 Kč

Tabulka 9 - Výpočet ročních finančních nákladů pro společnost při změně příspěvku na stravování (Vlastní zpracování)

Při analýze jsem zjistil, že příspěvek na firemní kantýnu využívá 352 zaměstnanců měsíčně, což činí 309,760 Kč náklad na stravování při 40 Kč příspěvku za 22 pracovních dnů v jednom měsíci.

Po zavedení 105 Kč stravovacích lístků by 45-ti procentní část byla hrazena zaměstnancem a 55-ti procent by hradil zaměstnavatel tedy 57,75 Kč z každé stravenky. V celkovém měsíčním součtu by se jednalo o částku 1,039.5 Kč hrazenou zaměstnancem a 1,270.5 Kč zaměstnavatelem. V případě zavedení toho benefitu počítáme s plošným zavedením pro všechny zaměstnance, tedy pro 519 pracovníků. Náklady na stravenky by poté činili 659,390 Kč za měsíc pro všechny pracovníky oproti 309,760 Kč za část pracovníků, využívajících kantýnu. Změna systému příspěvku by

znamena navýšení o 349,630 Kč měsíčně neboli 4,195,560 Kč ročně. Celkové roční náklad za poskytovaný příspěvek na stravování by tedy činil 7,912,680 Kč.

4.7 Vyhodnocení návrhů

Po vyčíslení šesti návrhů jsem získal následující roční náklady pro společnost při zavedení či úpravě benefitů.

Benefit	Nové roční náklady pro společnost
Příspěvek na dovolenou – všichni zaměstnanci	4,671,000 Kč
Příspěvek na dovolenou – vybraní zaměstnanci	970,000 Kč
Příspěvek na dopravu	2,990,686 Kč
Sick days	1,999,200 Kč
Náhrada mzdy a nemocenské po dobu jednoho měsíce	3,804,024 Kč
Větší příspěvek na penzijní připojištění	2,456,352 Kč
Příspěvek na stravování i mimo firemní jídelnu	4,195,560 Kč

Tabulka10 – Přehled nových finančních nákladů pro společnost za jeden rok (Vlastní zpracování)

Z této tabulky jsem zjistil, že nejdražší varianty benefitů jsou „Příspěvek na dovolenou“ pro všechny zaměstnance, „Náhrada mzdy a nemocenské po dobu jednoho měsíce“ a „Příspěvek na stravování i mimo firemní jídelnu“. Finančně méně náročnými jsou benefity jako „Příspěvek na dopravu“, zavedení „Sick days“ a „Větší příspěvek na penzijní připojištění“. „Příspěvek na dovolenou“ jen pro některé zaměstnance, zde vychází nejlevněji pro firmu, avšak se již nejedná o plošný příspěvek nýbrž jen o plošně motivující.

4.8 Doporučení

Vím, že v společnost trpí velkou fluktuací a pomocí benefitů, by se chtěla stát přitažlivější pro nynější i nové zaměstnance. Z dotazníkového šetření jsem se dozvěděl, že ve firmě panuje situace, kdy společnost expanduje a nabírá nové zaměstnance, kteří požadují, něco jiného než stálí pracovníci.

Tito nově příchozí zaměstnanci byli obsazeni převážně do absolventských či juniorních pozic, jsou dychtiví po práci a nejsou nyní finančně příliš nároční. Jejich odchody jsou způsobeny převážně ztrátou iluzí o kariérním postupu, jelikož brněnská pobočka má minimum seniorních pozic. Zde bych doporučoval tlak na nejvyšší vedení společnosti, aby převáděla do Brna i náročnější specializované pracovní místa, které by fungovaly jako cíl či meta pro nově přicházející zaměstnance a formovaly by celkový objem práce. Stálí pracovníci, by ocenili hlavně plošné zvýšení platů, což se v průběhu let bude týkat i nyní nových zaměstnanců, takže by se společnost měla vyrovnat konkurenci i v této rovině.

Z pohledu benefitů byl největší zájem o „Příspěvek na stravování i mimo firemní jídelnu“, avšak se zde jedná o jeden z finančně nejnáročnějších příspěvků a společnost by se se zavedením tohoto benefitu dostala jen mezi „klasické“ společnosti, jelikož tento benefit je již mezi konkurencí standard, proto bych jej nedoporučoval.

Naopak zavedením benefitu „Náhrada mzdy a nemocenské po dobu jednoho měsíce“, by firma získala exkluzivní benefit, který nabízí jen zlomek konkurence na trhu a její pracovníci, by mohli ocenit fakt, že se společnost o ně postará i v době nemoci, větší loajalitou. I přes skutečnost, že tento benefit patří k těm s většími finančními náklady pro společnost, bych jej doporučil.

Dále „Příspěvek na dovolenou“ byl vyčíslen jako nejdražší, při plošném zavedení pro všechny pracovníky a i přes to, že z pohledu zaměstnance se jedná o velmi líbivý benefit, tak si myslím, si výsledný efekt by nebyl úměrný finančním prostředkům a proto tuto variantu nedoporučuji. Naopak poskytnutí tohoto příspěvku formou soutěže, by bylo pro společnost levnější, bohužel si myslím, že i tento způsob benefitu by nebyl vše přijat pracovníky a brali by jej, jen jako možnost získání dovolené a ne jako důvod, proč být pro firmu přínosnější, z toho důvodu jej musím také nedoporučit.

Stejným problémem trpí i benefit „Větší příspěvek na penzijní připojištění“, kdy by nastala situace, že společnost sice zvýší příspěvek, avšak chování pracovníků se nezmění, jelikož jsou již zvyklí na tento finanční příjem, takže jej nedoporučuji.

Je s podivem, že společnost ještě nemá zavedený „Sick day“, jelikož tento benefit se nachází ve velkém množství konkurenčních firem. Finanční náklady na něj nejsou extrémně velké a z pohledu konkurenčního boje na trhu práce, by tento benefit neměl chybět a proto bych doporučil jeho zavedení.

Posledním benefitem je „Příspěvek na dopravu“, který také zaujal mnoho zaměstnanců a zjistil jsem, že finanční náklady na jeho zavedení nejsou ani příliš vysoké v porovnání s některými jinými možnostmi. Tento příspěvek je jedním z těch nadstandartnějších na trhu práce a společnost by tím získala velice zajímavý benefit, který věřím, že by pracovníci ocenili a proto bych doporučil zavedení.

5 ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala celkovou spokojeností zaměstnanců se zaměřením na poskytované benefity a jejich rozšíření či úpravu do budoucna. K tomu, abych získal povědomí o chodu a náladě ve společnosti byly využity rozhovory s pracovníky a následné dotazníkové šetření mezi nimi. Po vyhodnocení těchto vstupů bylo ve spolupráci s firmou navrhuto, vybráno a vyčísleno několik zaměstnaneckých benefitů.

Práce se tedy skládá ze čtyř hlavních částí z nichž první část je teoretická. Ta se primárně věnuje teorii motivace zaměstnance, jeho hodnocení a odměňování a v neposlední řadě je zde zpracována i oblast benefitů.

Druhá část práce popisuje společnost od jejího vzniku, přes fúze a nákupy jiných firem až po současný stav. Dále je zde popsáno odměňování a evaluace zaměstnanců ve společnosti včetně jejich mezd a benefitů

Ve třetí části se nachází vyhodnocení dotazníkového šetření a jeho interpretace s poukázáním na možnosti a nedostatky společnosti z pohledu zaměstnanců. Z těchto výsledků vzešel soubor nových či úprav stávajících benefitů, které společnost chce požaduje vyčíslit.

Ve čtvrté části nalezneme detailní vyčíslení šesti návrhů, jejich dopady na zaměstnance a zaměstnavatele, pravidla za kterých by návrhy fungovaly a nakonec finanční vyhodnocení a doporučení společnosti, který z těchto benefitů zavést. Z celkových šesti návrhů jsem tři návrhy doporučil zavést a to „Náhrada mzdy a nemocenské po dobu jednoho měsíce“, dále „Sick day“ a v neposlední řadě „Příspěvek na dopravu“.

Seznam použité literatury

ADAIR, John Eric. *Leadership and motivation: the fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*. Philadelphia: Kogan Page Limited, 2009, 135 s. ISBN 978-0-7494-5482-1.

ANDRAŠČÍKOVÁ, Mária. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy : s komentářem k*. Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-921-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

DONNELLY, J. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 100 s. ISBN 80-722-6308-0.

BLÁHA, J. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

ČESKO. *Daně z příjmů: zákon o daních z příjmů a zákon o rezervách: vyhlášky, pokyny a sdělení MF: přehled smluv o zamezení dvojího zdanění; Evidence tržeb: redakční uzávěrka*. Ostrava: Sagit, 1994. ÚZ. ISBN 978-80-7488-196-1.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DESSLER, Gary. *Winning commitment: how to build and keep a competitive workforce*. New York: McGraw-Hill, 1993. 226 s. ISBN 007016630-7.

FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

HORNÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KAHLE, B. *Praktická personalistika: zaměstnanec - zaměstnavatel - stát: vztahy - práva - povinnosti*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994, 256 s. ISBN 80-85856-06-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 807-261116-X.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

LEDNICKÝ, V. *Kooperační struktury malých a středních podniků*. 1.vyd. Karviná: OPF SU, 2004, 191 s. ISBN 80-7248-259-9.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, 146 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.

MAYO, Andrew. *The human value of the enterprise: valuing people as assets : monitoring, measuring, managing*. London: Nicholas Brealey International, 2007, 307 s. ISBN 978-190-4838-10-4.

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

SCHMIED, Zdeněk. *Zákoník práce: se stručným souhrnným komentářem k jednotlivým oblastem právní úpravy, s některými nejnovějšími judikáty Ústavního soudu a Nejvyššího soudu*. Olomouc: ANAG, 2006. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-058-4.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr v managementu*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

VODÁK, Jozef. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Seznam elektronických zdrojů

Příspěvek zaměstnancům na dovolenou či rekreaci. *IPortál POHODA* [online]. [cit. 2017-05-03]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/prispevek-zamestnancum-na-dovolenou-ci-rekreaci/>

Doprava do práce na náklady zaměstnavatele. *EURO Daně* [online]. , 1 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.eurodane.cz/novinky/doprava-do-prace-na-naklady-zamestnavatele/>

Nemocenské. *Česká správa sociálního zabezpečení* [online]. [cit. 2017-05-03]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/nemocenske-pojisteni/davky/nemocenske.htm>

PRACOVNÍ NESCHOPNOST PRO NEMOC A ÚRAZ V ČESKÉ REPUBLICE za rok 2014 [online]. , 17 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/30912328/26000414p2u_c.pdf/23e1e2a0-ed51-47c8-8070-74a840132493?version=1.1

Zaměstnavatelé a poskytování „sick days“. *Daňový portál* [online]. [cit. 2017-05-03]. Dostupné z: <http://www.danovy-portal.com/aktuality/zamestnavatele-a-poskytovani-sick-days>

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Schéma procesu motivace (Armstrong, 1999).....	21
Obrázek 2 – Přehled motivujících a udržovacích faktorů dle Herzberga.....	22
Obrázek 3 – Maslowa pyramida potřeb.....	25

Seznam grafů

Graf 1 - Jaké je Vaše pohlaví?	47
Graf 2 - Jaký je Váš věk?.....	48
Graf 3 - Jaká je délka Vašeho působení ve firmě?.....	49
Graf 4 - Na jakém oddělení pracujete?.....	49
Graf 5 - Jste ve firmě spokojený(á)?	50
Graf 6 - Jste Vaší prací dostatečně motivován(á)?.....	51
Graf 7 - Chválí Vás nadřízený?.....	52
Graf 8 - Co vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu?	53
Graf 9 - Máte možnost vznést své vlastní nápady ke zlepšení fungování oddělení?	54
Graf 10 - Jste spokojen s kolektivem, ve kterém pracujete?	55
Graf 11 - Z jakého důvodu setríváte ve společnosti?	56
Graf 12 - Uvažujete o změně zaměstnání?	57

Graf 13 - Myslíte, že jste spravedlivě a správně hodnocen přímým nadřízeným?	58
Graf 14 - Máte pocit, že Vám nadřízení nedůvěřují a zbytečně Vás kontrolují?	59
Graf 15 - Máte možnost hodnotit řídící pracovníky?	59
Graf 16 - Jste spokojen(a) se systémem odměňování?	60
Graf 17 - Považujete svůj plat odpovídající svému pracovnímu úsilí?	61
Graf 18 - Kdyby Vám byla nabídnuta vyšší pozice, hrály by podstatnou roli v rozhodování peníze?	62
Graf 19 - Zdá se Vám množství poskytovaných benefitů dostatečné?	63
Graf 20 - Jaké firemní benefity využíváte?	64
Graf 21 - Jaké zaměstnanecké benefity byste ocenili nejvíce?	66

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Výpočet ročních finančních nákladů pro společnost při příspěvku na dovolenou pro všechny zaměstnance	70
Tabulka 2 - Výpočet ročních finančních nákladů pro společnost při příspěvku na dovolenou jen pro vybrané zaměstnance	71
Tabulka 3 – Výpočet ročních finančních nákladů pro společnost při příspěvku na dopravu	72
Tabulka 4 - Výpočet ročních finančních nákladů pro společnost při třech dnech zdravotního volna	75
Tabulka 5 - Výpočet finančních nákladů pro společnost při pracovní neschopnosti zaměstnanci	77
Tabulka 6 - Výpočet finančních nákladů pro společnost při pracovní neschopnosti zaměstnanci s navrhovaným benefitem	78
Tabulka 7 - Výpočet ročních finančních nákladů pro společnost při doplatku mzdy	79
Tabulka 8 - Výpočet ročních finančních nákladů pro společnost při zvýšení příspěvku penzijního připojištění	80
Tabulka 9 - Výpočet ročních finančních nákladů pro společnost při změně příspěvku na stravování	83
Tabulka 10 – Přehled nových finančních nákladů pro společnost za jeden rok	84

PŘÍLOHY

Dotazník

Obecné

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - Muž
 - Žena
2. Jaký je Váš věk?
 - Méně než 20
 - 21 – 30 let
 - 31 – 40 let
 - 41 – 50 let
 - 51 – 60 let
 - 61 a více let
3. Jaká je délka Vašeho působení ve firmě?
 - Méně než 1 rok
 - 1 – 5 let
 - 6 – 10 let
 - 11 – 15 let
 - 16 a více let
4. Na jakém oddělení pracujete?
 - Finance Department
 - IT Department
 - Customer Service Department

Motivace

1. Jste ve firmě spokojený(á)?
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
 - Nevím
2. Jste Vaší prací dostatečně motivován(á)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

3. Chválí Vás nadřízený?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

4. Co vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu? (Vyberte 3 možnosti)

- Zvýšení mzdy
- Mimořádná odměna
- Dobrý pracovní kolektiv
- Možnost karierního postupu
- Zaměstnanecké benefity
- Pochvala nadřízeného

5. Máte možnost vznést své vlastní nápady ke zlepšení fungování oddělení?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

6. Jste spokojen s kolektivem, ve kterém pracujete?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

7. Z jakého důvodu setrváváte ve společnosti? (Vyberte 3 možnosti)

- Dostačující mzdové ohodnocení

- Nedostatek pracovních příležitostí na trhu práce
- Zaměstnanecké benefity
- Jistota stálého zaměstnání
- Dobrý kolektiv zaměstnanců/dobrá pracovní atmosféra
- Zajímavá náplň práce
- Výhodná lokalita zaměstnání

8. Uvažujete o změně zaměstnání?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

Hodnocení

1. Myslíte, že jste spravedlivě a správně hodnocen Vaším přímým nadřízeným?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

2. Máte pocit, že Vám nadřízení nedůvěřují a zbytečně Vás kontrolují?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

3. Máte možnost hodnotit řídící pracovníky?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

Mzda

1. Jste spokojen(a) se systémem odměňování?
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
 - Nevím
2. Považujete svůj plat odpovídající svému pracovnímu úsilí?
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
 - Nevím
3. Kdyby Vám byla nabídnuta vyšší pozice, hrály by podstatnou roli v rozhodování peníze?
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
 - Nevím

Benefity

1. Zdá se Vám množství poskytovaných benefitů dostatečné?
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
 - Nevím
2. Jaké benefity využíváte? (Vyberte 5 Vámi nejvyužívanějších)
 - Stravování ve firemní kantýně
 - Penzijní připojištění
 - Firemní jazykové kurzy

- Multisport kartu
- Vitamínové dny
- Proplacené dobrovolnické činnosti
- Benefits portal
- Home Office
- Pružná pracovní doba
- Firemní notebook/mobilní telefon

3. Jaké zaměstnanecké benefity byste ocenili nejvíce? (Vyberte 5 Vámi nejžádanějších)

- Příspěvek na stravování i mimo firemní jídlenu
- Zrušení pracovní doby a zachování jen Core-timu
- Preventivní lékařské prohlídky
- Větší příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek na vzdělávání, jazykové kurzy i mimo společnost
- Bezúročné vnitropodnikové půjčky
- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek na dopravu
- Doplácení nemocenské po dobu jednoho měsíce
- Sick days
- Dary k životním a jiným výročím
- Očkování proti chřipce
- Neplacené volno
- Hrazení Multisport karty